

Eetu Porko

Lean-koulutuksen tuotteistamisen lähtökohdat

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinöörityö

27.11.2015

Tekijä Otsikko	Eetu Porko Lean-koulutuksen tuotteistamisen lähtökohdat
Sivumäärä Aika	62 sivua 27.11.2015
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Tilaus-toimitusketjun hallinta ja liiketoiminta
Ohjaaja	Yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Metropolia Ammattikorkeakoulu on alkanut myydä Lean-koulutustaan ulkopuolisille asiakkaille. Suurimpana syynä Lean-koulutuksen myymiseen on lisärahoituksen saaminen, koska valtion tuki korkeakouluille on vähenemässä. Insinööriyön tavoitteena oli tutkia Metropolian tarjoamaa Lean-koulutusta ja miettiä, miten tästä koulutuksesta voitaisiin luoda helposti markkinoitava ja myytävä, asiakasta houkutteleva palvelutuote.</p> <p>Työssä käytettiin tapausesimerkkinä Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveyssektroille annettua Lean-koulutusta. Työn tutkimusmenetelmänä oli osallistuminen Metropolian järjestämiin Lean-koulutustilaisuuksiin ja Metropolian palavereihin, jotka liittyvät Lean-koulutukseen.</p> <p>Lean-koulutukseen ja tuotteistamiseen liittyviä teorioita ovat muun muassa Galbraithin tähtimalli, Leanin eri ulottuvuudet, muutosjohtaminen ja Kotterin kahdeksan porrasta, tuotteistamisen lähtökohdat sekä DiSC-malli. Galbraithin tähtimalli ja Kotterin kahdeksan porrasta liittyvät organisaation rakentamiseen ja muutoksen tekemiseen organisaatiossa. Leanin eri ulottuvuudet liittyvät koulutuksen sisältöön, ja DiSC-mallilla havainnollistetaan erilaisia ihmisten käyttäytymismalleja.</p> <p>Insinööriyössä tehtiin myös kilpailija-analyysi Lean-kouluttamisen sektorilta ja koottiin esimerkkejä, miten Leanin opeilla on saatu parannuksia tai miten sen käyttöönotto on voinut epäonnistua. Esimerkiksi Espoossa Matinkylän terveysasemalla on saatu Lean-menetelmiä käyttämällä vähennettyä jonotusaikaa yli kahdesta kuukaudesta viikkoon.</p> <p>Lean-koulutus todettiin hyvin toimivaksi, ja koulutettavien antama palaute on ollut erinomaista. Lean-koulutus on vielä kehitysvaiheessa, mutta insinööriyössä tutkituilla ja esitellyillä menetelmillä siitä on mahdollista kehittää toimiva ja asiakasta houkutteleva palvelutuote.</p>	
Avainsanat	Lean, koulutus, tuotteistus, muutosjohtaminen, prosessien kehittäminen, PDCA-sykli, palvelutuote

Author Title	Eetu Porko Starting Points of Productization for Lean Training
Number of Pages Date	62 pages 27 November 2015
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Specialisation option	Supply Chain Management and Business
Instructor	Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>Helsinki Metropolia University of Applied Sciences has started to sell its Lean-training to external customers. The biggest reason for selling Lean training is financial gain since the financial resources universities get from the government are decreasing. The object of this research was to investigate the Lean training Metropolia is selling and examine how this training would be turned into an easily marketable product that would attract attention from customers.</p> <p>As a case example in this thesis was the Lean training that was given to the social and health services of the City of Vantaa. The research method in this thesis was attending the Lean training and meetings that were related to it.</p> <p>Theories that relate to the productization of Lean training are Galbraith's star model, Lean, change management and Kotter's eight steps, productization and DiSC-analysis. Galbraith's star model and Kotter's eight steps relate to building an organization and how to create a change in it. Lean relates to the given training and DiSC-analysis shows different kinds of behavior models.</p> <p>The thesis also contains a competitor analysis of the different organizations that are selling Lean training and examples of how Lean methods have made a difference in different organizations. For example in Espoo, the Matinkylä health center has been able to reduce its queueing times from over two months to one week by using Lean methods.</p> <p>Lean training has been working really well and the feedback from the customers has been excellent. Lean training is still work in progress, but with the researched methods that are shown in this thesis, it is possible to create functional and attractive service product.</p>	
Keywords	Lean, training, change management, productization, process management, PDCA-cycle, service product

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Metropolia Ammattikorkeakoulun organisaatio	2
3	Lean-koulutuksen tuotteistamiseen tarvittavat työkalut	5
3.1	Galbraithin tähtimalli organisaation rakentamiseen	5
3.2	Lean-johtamisfilosofia ja virtaustehokkuus	10
3.3	Muutosjohtaminen ja Kotterin kahdeksan porrasta	19
3.4	Prosessien kehittäminen ja PDCA-sykli	23
3.5	Palveluiden tuotteistaminen	25
3.6	DiSC-malli käyttäytymistyylien analysointiin	30
4	Lean-koulutus ja sen tuotteistaminen	34
4.1	Lean-koulutus	35
4.2	Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveyssektorille annettu Lean-koulutus	37
4.3	Kilpailija-analyysi	43
4.4	Esimerkkejä Lean-menetelmän vaikutuksista	46
4.5	Metropolian Lean-koulutuspaketti	50
4.6	Metropolian Lean-koulutuksen tuotteistus	53
5	Yhteenveto	56
	Lähteet	60

1 Johdanto

Insinööriyön tarkoituksena on pohjustaa Metropolian tarjoaman Lean-koulutuksen tuotteistusta. Työssä tutkitaan Metropolian Lean-koulutuksen sisältöä ja käydään esimerkkitapauksena läpi Metropolian Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveysalalle kohdistuvaa Lean-koulutusta.

Lean-johtamisfilosofia on tullut ajankohtaiseksi sosiaali- ja terveysalalla, koska julkisella puolella rahoitus on heikentynyt ja siksi halutaan tehostaa toimintaa kuitenkin lisäämättä työntekijöiden työtaakkaa. Suomen taloustilanne on myös heikentänyt korkeakoulujen valtiolta saamaa rahoitusta. Tämä on johtanut siihen, että korkeakoulut etsivät nyt lisää tulonlähteitä. Metropolia on löytänyt lisätulonlähteeksi muun muassa tässä työssä esiteltävän Lean-kouluttamisen. Metropolian ja Vantaan kaupungin tekemässä koulutus-sopimuksessa pyritään saamaan molemminpuolista hyötyä. Metropolia saa rahaa tarjoamalla koulutusta, ja Vantaan kaupunki saa säästöä tehokkaammista ja paremmista prosesseista.

Työn tavoite ja tutkimuskysymys

Työn tavoitteena on seurata Metropolian Lean-koulutuksen kehittymistä ja pyrkiä etsimään keinoja tuotteistaa tästä koulutuksesta helposti myytävää palvelutuotetta. Työn päämääränä on saada koottua Metropolian Lean-koulutuksista toimiva palvelupaketti. Tarkoituksena on auttaa Metropoliaa löytämään keinoja, joilla saadaan tuotteistettu myyntivalmis koulutuspaketti, joka erottuu kilpailijoista ja houkuttelee asiakasta ostamaan tämän palvelutuotteen.

Rajaus

Insinööriyössä selvitetään, mitä palvelun tuotteistaminen tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään. Suurin painopiste työssä on keskitetty Metropolian Lean-koulutuksen tuotteistamiseen. Työssä tutustutaan esimerkkitapauksena Metropolian Lean-koulutukseen Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveystalolle.

Työn menetelmät

Työtä varten osallistun Metropolian Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden tarjontaan Lean-koulutuksiin. Tämän lisäksi otan osaa Metropolian sisäisiin kokouksiin, joissa käydään läpi Lean-koulutuksen järjestämistä ja kehittämistä.

Rakenne

Työ koostuu johdannosta ja sen lisäksi neljästä luvusta. Johdannon jälkeen työssä käydään läpi Metropolia Ammattikorkeakoulun organisaatiota. Tavoitteena on antaa kuva siitä, millä tavalla Metropolia Ammattikorkeakoulu on koulutuksen saralla.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tietopohjaa, jota tarvitaan koulutuksen tuoteistamiseen. Tässä osuudessa tutkitaan tasapainoisen organisaation luomista, muutosjohtamista ja Lean-johtamisfilosofiaa, prosessien kehittämistä, palveluiden tuoteistamista ja käyttäytymistyylien analysointia.

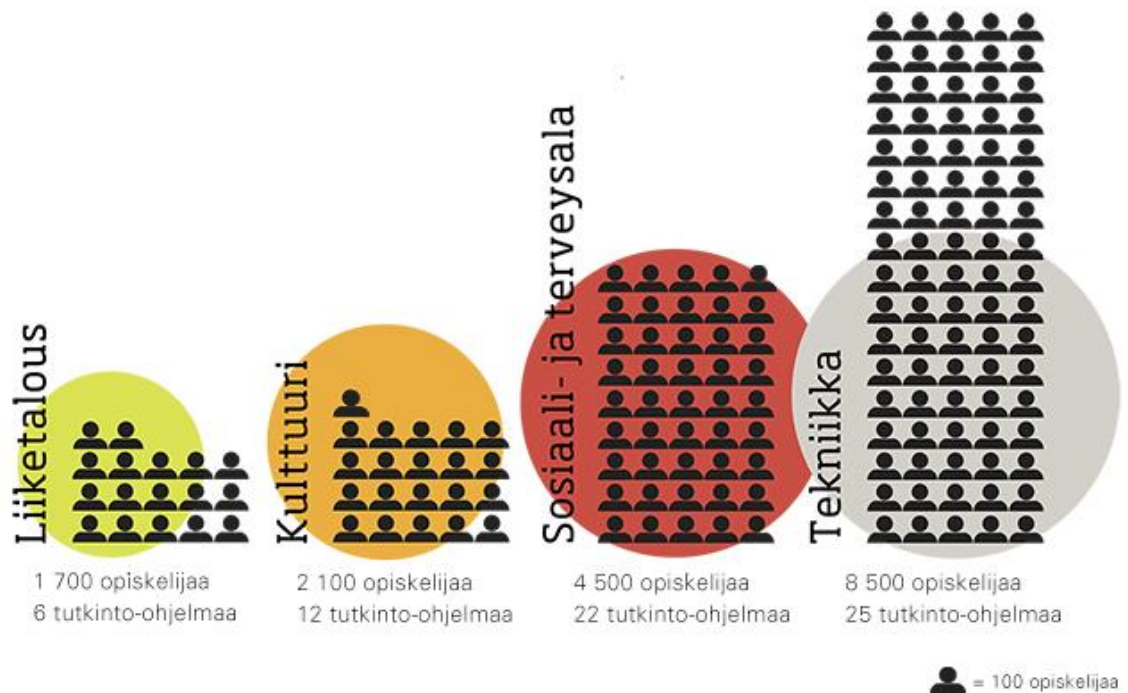
Neljännessä luvussa pureudutaan Lean-koulutukseen ja tehdään kilpailija-analyysiä. Tässä luvussa myös haetaan esimerkkejä siitä, millä tavalla Lean-muutoksella on saatu aikaiseksi. Lopuksi käydään läpi Metropolian Lean-koulutusta ja etsitään keinoja, joilla pystytään tuoteistamaan siitä palvelutuote.

Viidennessä luvussa on yhteenveto, ja siinä pohditaan mahdollisia jatkotutkimushankkeita.

2 Metropolia Ammattikorkeakoulun organisaatio

Metropolia on pääkaupunkiseudulla toimiva monialainen ja kansainvälinen ammattikorkeakoulu. Metropolia kouluttaa kulttuurin, liiketalouden, sosiaali- ja terveystieteiden sekä tekniikan asiantuntijoita. Vuonna 2014 Metropoliaassa opiskeli yhteensä 16 403 opiskelijaa. Kuvassa 1 on esiteltynä Metropolian eri koulutusalat, ja siitä nähdään, missä suhteessa eri koulutusaloilla on opiskelijoita. Siitä nähdään, että tekniikan opiskelijoita on selvästi eniten ja toiseksi suurin koulutusala on sosiaali- ja terveystieteet. Metropolia oli vuonna

2014 Suomen suurin ammattikorkeakoulu sekä opiskelijamäärältään että hakijamäärältään. Metropoliasta valmistui 2 370 opiskelijaa ammattikorkeakoulututkintoon vuonna 2014. Henkilökuntaa Metropolialla on 1 080, joista 690 on päätoimista opetushenkilöstöä. [Elinvoimaisen työelämän rakentaja 2015.]



Kuva 1. Metropolian opiskelijat eri koulutusaloittain [Metropolia Ammattikorkeakoulu - Yhteisö, uudistaja ja kumppani 2015].

Metropolian visio on elinvoimainen metropolialue, ja se haluaa olla Suomen arvostetuin ammattikorkeakoulu. Kuva 2 kuvastaa Metropolian visiota elinvoimaisesta metropolialueesta. Metropolian päämääriä ovat innostava oppiminen, vireä korkeakouluyhteisö, uudistuva työelämä ja kestävä talous. Arvoikseen Metropolia listaa asiantuntijuuden, korkean laadun, yhteisöllisyyden ja avoimuuden. Metropolian slogan on ”Osaamista ja oivallusta tulevaisuuden tekemiseen”. [Metropolia Ammattikorkeakoulu - Yhteisö, uudistaja ja kumppani 2015.]



Kuva 2. Metropolian visio elinvoimaisesta metropolialueesta [Elinvoimaisen työelämän rakentaja 2015].

Metropolian omistussuhteet jakautuvat seuraavasti: Helsinki 42 %, Espoo 27 %, Vantaa 26 %, Kirkkonummi 4 % ja Kauniainen 1 %. Vuoden 2014 tilikauden tulos oli 2,6 miljoonaa euroa voitollinen. Liikevaihto oli 109,7 miljoonaa. Ammattikorkeakoulujen rahoitus siirtyy uuteen tuloksista riippuvaan malliin, mikä tarkoittaa valtion rahoituksen vähenevistä 120 miljoonaa euroa vuoden 2012 tasosta. Rahoitusmuutos näkyy selvästi Metropolian toiminnassa ja sen kehittämisessä. 1.1.2015 lähtien ammattikorkeakoulujen rahoituksen vastuu siirtyi kokonaan valtiolle. Tämä tarkoittaa, että Metropolia ei vuodesta 2018 alkaen saa enää avustuksia osakkailtansa Helsingiltä, Espoolta, Vantaalta, Kirkkonummelta ja Kauniaisilta. [Metropolian vuosikatsaus 2014 2015.]

Perusrahoituksen oletetaan vähenevän vuoden 2014 tasosta 7,2 miljoonaa euroa vuonna 2015 ja 3,5 miljoonaa euroa vuonna 2016. Nämä vähennykset tarkoittavat, että Metropolian tulee tehostaa toimintaansa entisestään. Metropolia on jo onnistunut parantamaan tuloksiaan, ja Metropolian perusrahoitusaseman uskotaan paranevan tulevina vuosina. Kehittämisen kannalta on merkittävä asia, että Metropolia tulee keskittymään

neljään kampukseen 20 toimipisteen sijaan. Nämä neljä kampusta sijaitsevat Arabianrannassa, Leppävaarassa, Myllypurossa ja Myyrmäessä. Vuonna 2015 Metropolian kokonaisbudjetti on 103 miljoonaa euroa. [Metropolian vuosikatsaus 2014 2015.]

Vuonna 2014 Metropolia perusti uuden liiketoimintayksikön MCreO:n. MCreO-lyhenne tulee sanoista Metropolia Creative Opportunities. MCreO:lla pyritään vahvistamaan rahoitusta, hyödynnetään osaamista ja mahdollistetaan uudenlaisia työnkuvia henkilöstölle. Metropolian MCreO on yhteistyökumppani osaamisen kehittämistä ja organisaation kilpailukyvyyn lisäämistä vaativissa työelämän muutoksissa. Se tarjoaa erilaisia ratkaisuja henkilöstön osaamisen vahvistamiseksi ja organisaation toimintojen kehittämiseksi. MCreO:n palvelutarjontaan kuuluvat yrityskohtaiset koulutukset ja palvelut, valmis avoimen ammattikorkeakoulun kurssitarjonta, erilaisten tapahtumien järjestäminen, tuote- ja palvelukehitys sekä yhteistyö- ja kumppanuusratkaisut erityisesti koulutusviennissä. [Elinvoimaisen työelämän rakentaja 2015.]

3 Lean-koulutuksen tuotteistamiseen tarvittavat työkalut

Tässä luvussa tutkitaan Lean-koulutuksen tuotteistamisen kannalta merkittäviä työkaluja. Tutkimuksen ymmärtämisen kannalta oleellisia työkaluja, joita selvennetään tässä työn osiossa, ovat Galbraithin tähtimalli, Lean-johtamisfilosofia ja virtaustehokkuus, muutosjohtaminen ja Kotterin kahdeksan porrasta muutokseen, prosessin kehittäminen ja PDCA-sykli, palveluiden tuotteistaminen sekä DiSC-malli käyttäytymistyylien analysointiin.

3.1 Galbraithin tähtimalli organisaation rakentamiseen

Jay Galbraith on kehittänyt tähtimallin, joka antaa viitekehyksen organisaation suunnitteluun. Viitekehys sisältää suunnitteluun menettelytapoja, joilla johto voi vaikuttaa työntekijän käytökseen. Tähtimallissa viitekehys on jaettu viiteen eri osa-alueeseen. [Galbraith 2015, s. 1.] Kuviossa 1 on esitetty Galbraithin tähtimalli.

Tähtimallin ensimmäinen osa-alue on strategia, joka määrittää suunnan. Toinen on rakenne, joka määrittää päätöksenteon voiman sijainnin. Kolmas on prosessit, jotka liittyvät tiedonvirran kulkuun. Neljäs on palkitseminen, mikä vaikuttaa ihmisten motivaatioon

ja suoritukseen sekä osoittaa organisaation tavoitteet. Viides on henkilöstö ja siihen liittyvät menettelytavat, jotka vaikuttavat työntekijän mielentilaan ja taitoihin. [Galbraith 2015, s. 1.]



Kuvio 1. Galbraithin tähtimalli [Galbraith 2015, s. 1].

Strategia

Strategia on yrityksen avain voittoon. Strategia määrittää organisaation tavoitteet, jotka tulee saavuttaa, sekä arvot ja tehtävät, joita ajaa. Se siis asettaa organisaatiolle suunnan, mihin mennä. Strategia kertoo tuotteet ja palvelut, joita tarjota, mitä markkinoita palvellaan sekä mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan. Siinä myös eritellään, mistä saadaan kilpailuetua. [Galbraith 2015, s. 2.]

Tavallisesti strategia on tähtimallin ensimmäinen tutkittava komponentti. Se on hyvin tärkeä yrityksen suunnitteluprosessissa, koska se asettaa kriteerit, joiden perusteella valitaan vaihtoehtoisia organisaatiomuotoja. Jokaisessa organisaatiomuodossa on omat vahvuudet ja heikkoudet, ja ne edesauttavat joitain toimintoja usein muiden toimintojen kustannuksella. Tässä joudutaan tekemään päätöksiä siitä, mitä parannetaan minkäkin kustannuksella. Strategia asettaa kriteerit sille, mitkä aktiviteetit ovat tärkeimpiä, ja siten

auttaa organisaation kannalta parhaiden kompromissien tekemisessä. [Galbraith 2015, s. 2.]

Rakenne

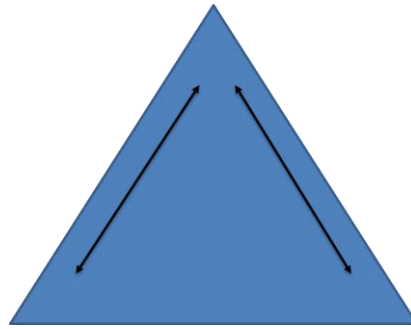
Organisaation rakenne määrittää voiman ja auktoriteetin asemaa organisaatiossa. Rakenteen menettelytavat jakautuvat neljään osa-alueeseen:

- erikoistuminen
- muoto
- vallan jakaminen
- osastoituminen.

Erikoistuminen viittaa siihen, kuinka paljon ja miten erityyppisiä erikoistehtäviä työn suorittamisessa käytettiin. Muoto taas viittaa ihmisten määrään eri osastojen tasoilla. Suuret määrät ihmisiä samoissa osastoissa muodostaa litteän organisaation, jossa on vain vähän eri tasoja. Vallan jakamisen pystysuuntainen ulottuvuus viittaa vallan jakamisen keskittämiseen ja hajautumiseen liittyviin ongelmiin. Vallan jakamisen vaakasuuntainen ulottuvuus taas viittaa voiman jakamiseen osastoon, joka käsittelee ongelmia, jotka ovat kriittisiä sen tehtävälle. Osastoituminen on perusta eri osastojen luomiselle jokaiselle rakenteen tasolle. Tavallisia muodostettavia osastoja ovat toiminnot, tuotteet, työnkulun prosessit, markkinat, asiakkaat ja maantiede. [Galbraith 2015, s. 2–3.]

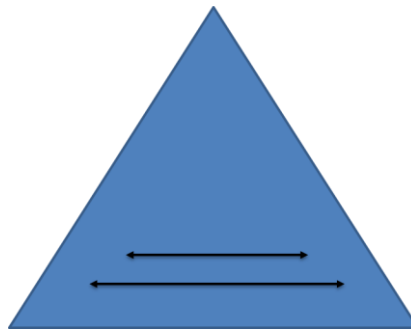
Prosessit

Informaatio- ja päätöksentekoprosessit menevät läpi organisaation rakenteen. Hallinnon prosessit ovat myös sekä pysty- että vaakasuuntaisia ja sitä kuvataan kuvioissa 2 ja 3.



Kuvio 2. Pystysuuntaiset prosessit.

Pystysuuntaiset prosessit jakavat varojen ja lahjakkuuden niukkoja resursseja. Nämä prosessit ovat yleensä liiketoiminnan suunnittelun ja budjetoinnin prosesseja. Erilaisten osastojen tarpeita kerätään ja päätetään prioriteetteja budjetointiin sekä jaetaan resurssit pääomaan, tutkimukseen ja kehitykseen, koulutukseen ja niin edelleen. [Galbraith 2015, s. 3.]



Kuvio 3. Vaakasuuntaiset prosessit.

Vaakasuuntaiset prosessit on suunniteltu työnkulun ympärille, kuten uuden tuotteen kehitykseen tai asiakkaan tilauksen täyttämiseen. Nämä prosessit ovat tulossa pääasialliseksi välineeksi nykypäivän organisaation hallintaan. Vaakasuuntaisia prosesseja voidaan toteuttaa monella eri tavalla, vapaaehtoisista jäsenten välisistä kontakteista monimutkaisiin ja virallisesti valvottuihin tiimeihin. [Galbraith 2015, s. 3.]

Palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus on asettaa työntekijän tavoitteet organisaation tavoitteiden kanssa samalle linjalle. Tämä antaa motivaatiota ja kannustimia strategisen suunnan toteuttamiselle. Organisaation palkitsemisjärjestelmä määrittelee menettelytapoja ja

sääntelee palkkoja, ylennyksiä, bonuksia, tuoton jakamista ja niin edelleen. Suuri osa muutoksesta liittyy tähän alueeseen. Yritykset ovat nyt ottamassa käyttöön palkkamenetelmiä, joissa maksettaisiin kykyjen mukaan tiimibonuksien rinnalla. [Galbraith 2015, s. 4.]

Tähtimalli esittää, että palkitsemisjärjestelmän pitää olla yhdenmukainen rakenteen ja prosessien kanssa, jotta se määrittäisi strategian suunnan. Palkitsemisjärjestelmä on tehokas vain silloin, kun se muodostaa yhtenevän paketin muiden suunnittelun valintojen kanssa. [Galbraith 2015, s. 4.]

Henkilöstö

Henkilöstö-osa-alue käsittää henkilöstöhallinnon menettelytavat rekrytoinnista, henkilöstön rotaatiosta, koulutuksesta ja kehityksestä. Henkilöstöhallinnon menettelytavat tuottavat parhaimmillaan tarvittavan osaamisen, joka tarvitaan organisaation strategiassa ja rakenteessa, luomalla oikeanlaiset taidot ja mielentilan. Kuten muissakin osa-alueissa, nämä menettelytavat toimivat parhaiten, kun ne ovat yhteneväiset muiden osa-alueiden kanssa. [Galbraith 2015, s. 4.]

Henkilöstöhallinto myös rakentaa organisaatiolle valmiuksia suorittaa strategisia suuntauksia. Joustavat organisaatiot vaativat joustavia ihmisiä. Henkilöstöhallinto siis samalla kehittää ihmisiä ja organisaation valmiuksia. [Galbraith 2015, s. 4.]

Tähtimallin vaikutukset

Kuten tähtimallin kuvio näyttää, rakenne on vain yksi osa organisaation suunnittelua. Monesti organisaatiot ponnistelevat piirtäessään organisaation kaavioita ja käyttävät liian vähän voimavaroja prosessien ja palkitsemisen suunnitteluun. Rakennetta usein yliarvostetaan, koska se vaikuttaa statukseen ja valtaan. Kuitenkin nykyään nopeasti muuttuvassa ympäristössä rakenteesta tulee vähemmän tärkeä samalla, kun prosessit, palkitseminen ja henkilöstö tulevat tärkeämmiksi. [Galbraith 2015, s. 4–5.]

Toinen oivallus, jonka tähtimallista saa, on, että erilaiset strategiat johtavat erilaisiin organisaatioihin. Vaikka tämä vaikuttaa itsestäänselvyydeltä, on usein asioita, joita ylenkatsotaan. Ei ole olemassa organisaatiosuunnitelmaa, joka sopisi kaikille organisaatioille. Vaikka aina jokin suunnitelma on muodissa, se ei tarkoita, että se sopisi kaikille.

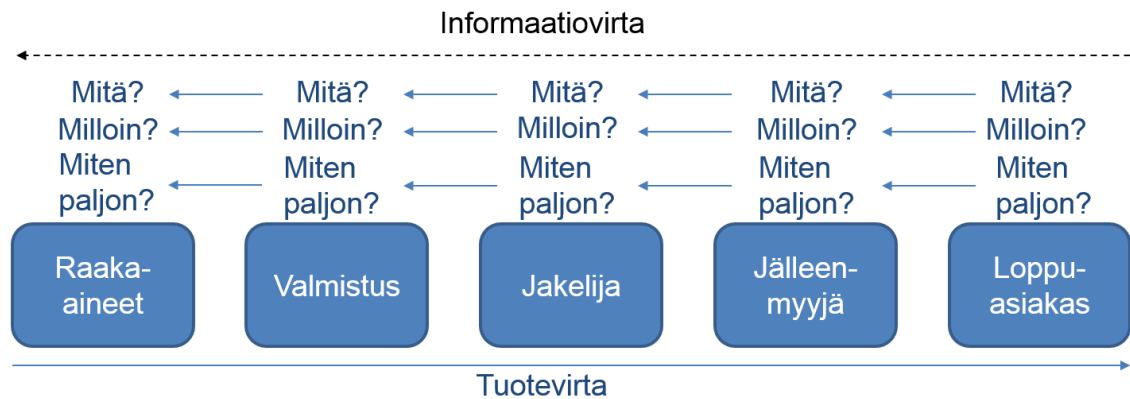
Suunnitelman pitäisi olla se, joka tukee parhaiten strategian luomia kriteerejä. [Galbraith 2015, s. 4–5.]

Kolmas huomion arvoinen asia tähtimallissa on tähtimallin viivat, jotka muodostavat tähtikuvion. Jotta organisaatio olisi tehokas, kaikkien näiden tähtimallin osa-alueiden tulee toimia harmoniassa keskenään. Näistä osa-alueista pitäisi yhdessä tulla selvä ja yhteneväinen viesti työntekijälle. Tähtimalli koostuu menettelytavoista, joita johtajat voivat hallita ja joilla voidaan vaikuttaa työntekijän käytökseen. [Galbraith 2015, s. 4–5.]

3.2 Lean-johtamisfilosofia ja virtaustehokkuus

Toyota Motor Corporationia pidetään tärkeänä osana Lean-ajattelumallin kehittämisessä. Toisen maailmansodan jälkeen Japanissa oli valtava resurssipula. Tämän pakotti Toyotan kehittämään uuden tavan ajatella tehokkuutta. Se alkoi keskittyä siihen, että tuotteet menivät nopeasti valmistusprosessin läpi, eli läpimenoaikaa lyhennettiin. Tämän lisäksi kehitettiin just-in-time-filosofia. Se tarkoitti, että karsitaan varastot ja tuotetaan sitä, mitä asiakas haluaa. Tämä filosofia lisäsi tuotteiden virtausta tuotannon läpi. [Modig & Åhlström 2013, s. 69–71.]

Toyotalla alettiin nopean läpimenoajan lisäksi keskittyä oikeiden asioiden tekemiseen. Yrityksellä ei ollut varaa virheinvestointeihin, joten käyttöön otettiin tilauslähtöinen tuotanto. Tuotanto siis alkoi vasta, kun tilaus oli tehty. Toyota myös kartoitti asiakkaiden tarpeita kolmella kysymyksellä: Mitä asiakas haluaa? Milloin asiakas haluaa tuotteen? Millaisia määriä tuotetta halutaan? Kun asiakas teki tilauksen, tilausta koskevat tiedot kulkivat vastavirtaan koko tuotantoprosessin läpi. Näin prosessissa nähtiin, mitä, milloin ja minkä verran asiakas halusi. Kuvio 4 havainnollistaa, miten informaatiovirta kulkee tuotannon läpi. Jokaisella tuotannon vaiheella on sisäisen toimittajan ja sisäisen asiakkaan rooli. [Modig & Åhlström 2013, s. 72–74.]



Kuvio 4. Imuohjauksessa informaatio kulkee tuotannon vastavirtaan [Modig & Åhlström 2013].

Tämän jälkeen Toyota keskittyi myös tekemään asiat oikein. Tarkoituksena oli välttää sitomasta liikaa rahaa toimintaan varastojen muodossa. Tavoite oli saada tuote nopeasti läpi raaka-aineiden hankinnasta tuotteen valmistukseen, toimittamiseen ja maksun saamiseen. Toyotan tavoitteeksi tuli maksimoida prosessin läpäisevä virtaus. Tämän seurauksena Toyotalla määritettiin seitsemän erilaista hukan muotoa.

1. Tarpeeton tuotanto/liikatuotanto

- Tuotantoprosessin vaiheiden tulee tuottaa vain ja ainoastaan sitä, mitä asiakas haluaa.

2. Turha odottelu

- Tuotanto pitää järjestää siten, että koneiden ja työntekijöiden ei tarvitse odottaa turhaan.

3. Tarpeettomat materiaalien ja tuotteiden kuljetukset

- Materiaalien ja tuotteiden kuljetuksia tulee välttää. Tämän voi toteuttaa muuttamalla esimerkiksi tehtaan layoutia.

4. Tarpeeton työ/liikatyö

- Tuotteiden kanssa ei tarvitse työskennellä enempää, kuin asiakas vaatii. Tämä sisältää myös liian monimutkaisten, kalliiden tai liian kehittyneiden työkalujen käytön.

5. Tarpeeton varastointi

- Varastointi sitoo prosessiin paljon pääomaa ja peittää todellisia ongelmia.

6. Tarpeettomat työntekijöiden liikkumiset ja liikkeet

- Toiminta tulee suunnitella siten, että työntekijöiden ei tarvitse liikkua paikasta toiseen, kun he vaihtavat työtehtävää.

7. Tarpeettomat virheet, työn tekeminen uudelleen tai päällekkäinen työ

- Tuotantoprosessien vaiheet ovat vastuussa siitä, että ne valmistavat virheettömiä tuotteita. [Modig & Åhlström 2013, s. 74–76.]

Virtaustehokkuus

Tehokkuus voidaan jakaa kahteen eri muotoon, resurssitehokkuuteen ja virtaustehokkuuteen. Resurssitehokkuus tarkoittaa resurssien mahdollisimman hyvää hyödyntämistä. Resurssitehokkuudessa tehtävä pilkotaan pieniin osiin ja osien toteutus jaetaan eri ihmisten tai funktioiden hoidettavaksi. Tämä mahdollistaa työntekijöille sen, että he tekevät toistuvasti samaa tehtävää, mikä alentaa tuotteen tai palvelun yksikkökustannuksia. Resurssien tehokas hyödyntäminen on tehokkuustarkastelun luonnollisin lähtökohta. Resurssitehokkuus mittaa, kuinka paljon resurssia hyödynnetään suhteessa tiettyyn ajanjaksoon, esimerkiksi kuinka paljon magneettikameraa käytetään työvuoron aikana: Oletetaan, että magneettikameraa käytetään 8 tunnin aukioloajan aikana 6 tuntia. Tästä saadaan $6 \text{ tuntia} / 8 \text{ tuntia} = 0,75$. Tämä tarkoittaa, että resurssitehokkuus olisi siis 75 prosenttia. [Modig & Åhlström 2013, s. 7–16.]

Virtaustehokkuudessa taas keskitytään siihen, että tuotannossa tuote tai palvelutuotannossa asiakas ”virtaa” nopeasti organisaation läpi. Virtaustehokkuus mittaa sitä, kuinka

paljon yksikkö jalostuu tietyssä ajanjaksossa. Virtaustehokkuus voidaan siis laskea esimerkiksi lääkärikäynnistä jakamalla lääkärin kanssa vietetty aika ajalla, joka potilaalta kului terveyskeskuksessa asioimiseen. Oletetaan, että potilas viettää 15 minuuttia lääkärin tai muun hoitohenkilöstön kanssa. Kokonaisuudessaan potilas asioi 45 minuuttia terveyskeskuksessa. Tästä saadaan virtaustehokkuudeksi $15 \text{ min}/45 \text{ min} = 0,33$. Tästä esimerkistä saadaan siis virtaustehokkuudeksi 33 prosenttia. [Modig & Åhlström 2013, s. 17–30.]

Esimerkkinä resurssitehokkuuteen keskittymisen ja virtaustehokkuuteen keskittymisen eroista voidaan tarkastella potilaalle tehtävää syöpädiagnoosia. Resurssiperusteisesti potilas tulee näyttämään löytämänsä kyhmyä. Lääkäri toteaa potilaalla olevan kyhmyä ja kirjoittaa lähetteen lisätutkimuksiin. Tässä välissä potilas menee kotiin ja jää odottamaan kutsua lisätutkimukseen. Viikon päästä potilas saa kutsun tutkimukseen, ja aika on kutsun saamisesta seuraavalle viikolle. Potilas menee käymään lisätutkimuksissa, ja runsaan odottelun jälkeen häneltä otetaan näytteet. Potilaalle kerrotaan, että hän saa vielä kutsun lääkärille, kun tutkimustulokset ovat valmiita. Potilas joutuu käymään vielä muutamalla erikoislääkärillä, kunnes hänen diagnoosinsa on valmis. Tähän prosessiin kuluu kokonaisuudessaan kuusi viikkoa ensimmäisestä terveyskeskuskäynnistä. [Modig & Åhlström 2013, s. 1–3.]

Virtausperusteisesti taas potilas menee lääkäriasemalle, missä kokeillaan yhden käynnin periaatetta. Potilas menee vastaanotolle, missä hänelle määrätään jatkotutkimuksia. Potilas odottaa odotushuoneessa, kunnes hänet kutsutaan jatkotutkimukseen. Tämä yksi tutkimus ei kuitenkaan vielä riitä, vaan on tehtävä muitakin tutkimuksia. Potilas odottaa odotushuoneessa, kunnes kaikki tarvittavat tutkimukset on tehty, ja lopuksi hänet kutsutaan lääkärin luo kuulemaan tulokset. Potilas saa diagnoosin kahdessa tunnissa. [Modig & Åhlström 2013, s. 3–5.]

Taulukossa 1 havainnollistetaan tämän esimerkin resurssiperusteisen ja virtausperusteisen toiminnan eroja. Oletetaan resurssiperusteisesti hoidettavan potilaan saavan kuuden viikon aikana kaksi tuntia arvoa lisäävää tehokasta aikaa, ja oletetaan virtausperusteisesti hoidettavan potilaan saavan arvoa lisäävää tehokasta aikaa 60 minuuttia. [Modig & Åhlström 2013, s. 3–5.]

Taulukko 1. Resurssiperusteisen- ja virtausperusteisen hoitojärjestelmän eroja [Modig & Åhlström 2013].

	Resurssiperusteinen hoitojärjestelmä	Virtausperusteinen hoitojärjestelmä
Toiminnan pääpaino	Resurssit	Asiakkaan tarpeet
Hoitokontaktien määrä	Useita	Yksi
Aika ensimmäisestä hoitokontaktista diag- noosiin	42 päivää	2 tuntia
Virtaustehokkuus	2 tuntia/(24 * 42) tuntia = 0,2 prosenttia	60 minuuttia / 120 mi- nuuttia = 50 prosenttia

Taulukosta 1 nähdään, kuinka virtausperusteisesti hoitoa saavan henkilön virtaustehokkuus on 50 prosenttia, kun taas resurssiperusteisesti hoidettavan potilaan virtaustehokkuus on vain 0,2 prosenttia. Tämän lisäksi virtausperusteisesti hoitoa saavan potilaan hoitokontaktien määrä on yksi, kun taas resurssiperusteisesti hoidettavan potilaan hoitokontaktien määrä on suurempi.

Monet yritykset pyrkivät maksimoimaan resurssien käyttöönsä. Usein tätä pidetään niin hyvänä asiana, että siitä tulee jopa päätarkoitus. Tämä tarkoittaa, että parhaassa tapauksessa yrityksen resurssit olisivat aina käytössä täydellä kapasiteetilla. Tästä ajattelutavasta syntyy kuitenkin myös haittavaikutuksia, joita esitellään kolmessa tehottomuuden lähteessä. [Modig & Åhlström 2013, s. 47.]

Ensimmäinen tehottomuuden lähde on pitkät läpimenoajat. Ne synnyttävät usein toissijaisia tarpeita. Se taas aiheuttaa odottamista, jonka seurauksena syntyy ikävystymistä, huolta ja turhautumista. Reippaus ja inspiraatio alkavat kadota ja unohtelu lisääntyy ja yksinkertaisesti ihmiset lakkaavat välittämästä. Kun näin käy, organisaation tulee ratkaista näitäkin ongelmia ja niihin kuluu lisää resursseja ja toimintoja. [Modig & Åhlström 2013, s. 48–50.]

Toinen tehottomuuden lähde on useat virtausyksiköt. Tämä liittyy usein monen asian hoitamiseen samanaikaisesti. Mitä pidempään vitkastellaan sähköpostiin vastaamisessa, sitä useampiin viesteihin joudutaan vastamaan. Tässäkin ongelmana on toissijaisien tarpeiden syntyminen. Resurssitehokkaan organisaation luonteeseen kuuluu, että työtä täytyy olla aina tehtäväksi, jotta resurssit olisivat koko ajan käytössä. Tästä johtuu, että virtausyksiköiden määrä kasvaa. Virtausyksiköiden samanaikainen käsittely taas johtaa siihen, että asiat karkaavat hallinnasta ja kokonaiskuvan muodostaminen on hankalaa, koska on niin paljon keskeneräisiä töitä. Organisaatio joutuu myös investoimaan ylimääräisiin resursseihin ja kehittämään ja keksimään rakenteita, jotta useiden virtausyksiköiden samanaikainen käsittely onnistuu. [Modig & Åhlström 2013, s. 51–55.]

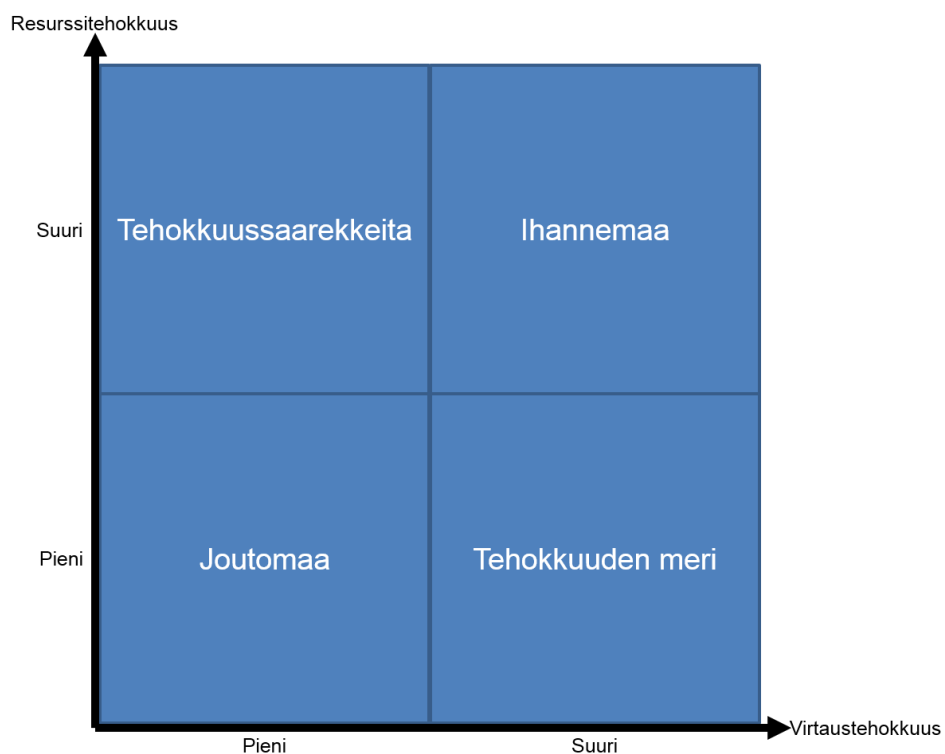
Kolmas tehottomuuden lähde on uudelleen aloittamisen tarve. Työtä voidaan joutua aloittamaan uudelleen esimerkiksi silloin, kun työtä on paljon ja työtehtäviä joudutaan luokittelemaan, järjestämään ja arkistoimaan. Työn järjestelyyn menee paljon aikaa ja vaivaa, ja näihin työtehtäviin joudutaan kuitenkin palaamaan vähintään kerran uudestaan, kun työtehtävää ruvetaan suorittamaan. Toinen uudelleen aloittaminen liittyy tehtävän siirtämiseen henkilöltä toiselle. Esimerkiksi soittaessa asiakaspalveluun voi usein joutua kertomaan ongelman usealle eri henkilölle ja he siirtävät puhelun aina seuraavalle asiakaspalvelijalle, kunnes henkilö, joka osaa auttaa, löytyy. Suuri siirtojen määrä voi aiheuttaa rikkinaisen puhelimen vaikutuksen, eli tietoa voi jäädä matkan varrelle tai se voi muuttua. Kukaan ei ota vastuuta kokonaisuudesta, vaan kaikki tekevät vain oman osuutensa tehtävästä. Työn uudelleen aloittaminenkin luo toissijaisia tarpeita. Jokainen uusi aloitus tarkoittaa työn virtauksen keskeytymistä. Asioita unohtuu ja henkilön asetus aika kasvaa, mikä tekee ihmisistä tehottomia. Informaatiota katoaa, mikä johtaa virheisiin ja huolimattomat työn siirtelyt johtavat ongelmiin ja päällekkäiseen työhön. [Modig & Åhlström 2013, s. 55–58.]

Nämä kaikki toissijaiset tarpeet lisäävät työn määrää. Kun työskennellään toissijaisien tarpeiden parissa, tunnetaan, että tuotetaan lisäarvoa, mutta tosiasiaa tehdään työtä, jota ei tarvitsisi tehdä. Toissijaiset tarpeet aiheuttavat dominoivaikutuksen, joka sitoo organisaatiolta paljon resursseja. Organisaatio, joka keskittyy resurssitehokkuuteen, joutuu usein tilanteeseen, jossa organisaation eri osat ovat osaoptimoituja. Organisaation osat ovat itsessään tehokkaita, mutta koko prosessin tehokkuus on heikkoa, koska osat eivät tee tarpeeksi tehokasta yhteistyötä. [Modig & Åhlström 2013, s. 58–60.]

Näiden lisätöiden parissa työskenteleminen koetaan arvoa tuottavaksi, mutta on tärkeää muistaa, että niitä ei tarvittaisi ollenkaan, mikäli keskityttäisiin asiakkaan ensisijaisen tarpeen tyydyttämiseen nopeasti. Tätä kutsutaan tehokkuusparadoksiksi. Luullaan, että ollaan tehokkaita ja käytetään resursseja hyvin, mutta todellisuudessa hukataan resursseja lisätyön ja arvoa tuottamattomien toimintojen parissa. [Modig & Åhlström 2013, s. 64–65.]

Yksi ratkaisu tehokkuusparadoksiin on Lean-ajattelutapa. Siinä keskitytään virtaukseen. On tärkeää nähdä kokonaisuuksia, välttää saarekeajattelua ja keskittyä asiakkaan tarpeisiin. Lean on erittäin tehokas keino poistaa hukkaa ja lisätyötä. Käsitteen määritelmä on kuitenkin vaikea, ja se on helppo ymmärtää väärin. [Modig & Åhlström 2013, s. 65–67.]

Organisaatio voidaan luokitella kahden ominaisuuden, virtaustehokkuuden ja resurssitehokkuuden, mukaan. Kuviossa 5 on esiteltynä tehokkuusmatriisi. Tässä matriisissa on esiteltynä neljä paikkaa, jossa yritys voi sijaita. Nämä neljä paikkaa ovat tehokkuussaa- rekkeita, joutomaa, tehokkuuden meri ja ihannemaa. [Modig & Åhlström 2013, s. 99–100.]



Kuvio 5. Tehokkuusmatriisi [Modig & Åhlström 2013].

Matriisin vasemmassa yläkulmassa ovat tehokkuusaarekkeet. Tämä tarkoittaa, että resurssitehokkuus on suurta ja virtaustehokkuus pientä. Tähän luokkaan kuuluva organisaatio koostuu monista hyvin osaoptimoiduista osista. Jokainen osa tekee tehokkaasti omaa osaansa prosessista, mutta se tapahtuu virtauksen kustannuksella. Tämä tarkoittaa tuotannossa osien seisomista varastossa ja palveluissa jonojen kertymistä. [Modig & Åhlström 2013, s. 101.]

Matriisin vasemmassa alakulmassa on joutomaa-niminen osa. Tässä tapauksessa sekä virtaus- että resurssitehokkuus on pientä. Tämä on pahin mahdollinen skenaario ja tarkoittaa, että resursseja hukataan ja virtaus on pientä. [Modig & Åhlström 2013, s. 101–102.]

Matriisin oikeassa alakulmassa taas on tehokkuuden meri -niminen alue. Tämän alueen piiriin kuuluvat yritykset ovat resurssitehokkuudessa pieniä mutta virtaustehokkuus on suurta. Tässä osiossa pääpaino on asiakkaassa ja sen tarpeiden nopeassa tyydyttämisessä. Suuren virtaustehokkuuden mahdollistamiseksi täytyy olla aina resursseja vapaana, ja sen takia resurssitehokkuus kärsii. Resursseja käytetään vain silloin, kun on tarve, jota tyydyttää. Tehokkuuden meren saavuttamiseksi on välttämätöntä ymmärtää kokonaiskuva pelkän osaoptimoinnin sijaan. [Modig & Åhlström 2013, s. 101.]

Oikeassa yläkulmassa taas on alue nimeltä ihannemaa. Tämä on paras mahdollinen sijainti matriisissa. Tähän alueeseen kuuluvat yritykset ovat sekä resurssi- että virtaustehokkaita. Tähän alueeseen on kuitenkin erittäin vaikea päästä, koska resurssitehokkuus vaatii yleensä odottavia virtausyksiköitä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että potilaat odottavat lääkäriä enemmän kuin lääkäri potilaita. Tämä virtausyksiköiden odotuttaminen ja mahdolliset prosessin pullonkaulat taas heikentävät virtaustehokkuutta. [Modig & Åhlström 2013, s. 102.]

5S-menetelmä

Lean-ajattelumalliin kuuluu myös Japanissa kehitetty 5S-menetelmä, jonka avulla on tarkoitus parantaa tuottavuutta standardisoinnin ja organisoinnin avulla. 5S-menetelmä on Leanin työkalu, ja nimitys tulee viidestä japaninkielisestä s-kirjaimella alkavasta sanasta. Sanat ovat suomeksi sortteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta.

Menetelmän hyvinä puolina pidetään työturvallisuuden paranemista, helpompaa ylläpitoa, parempaa laatua standardisoinnin avulla ja parantunutta tuotteliaisuutta. [Edwards 2015, s. 27–30.]

Sortteerauksessa tarvittavat välineet erotellaan välineistä, joita tarvitaan harvemmin. Työtilat usein täyttyvät kaikenlaisella tavaralla, joita saatetaan joskus tarvita. Työtilasta saadaan tehokkaampi, mikäli sieltä poistetaan tavaroita, joita ei käytännössä koskaan tarvita. [Edwards 2015, s. 27–30.]

Systematisoinnissa työtilat järjestetään tehokkaiksi. Tärkeät välineet asetetaan esimerkiksi seinälle, missä on piirretty välineelle oma paikka, että se on helposti saatavissa ja nähtävissä. Puuttuvat ja rikkiäiset työvälineet havaitaan helposti seinältä, koska seinään on piirretty puuttuvan välineen kuva, ja voidaan uusita. Työvälineet on myös hyvä asettaa siten, että eniten tarvittavat välineet ovat helpoimmin saatavissa ja vähiten tarvittavat välineet kauimpana. Kun työvälineet ja laitteet ovat paikoillaan, voidaan työpistettä systematisoida lisää. Voidaan esimerkiksi maalata kävelylinjat ja varastointipaikat. [Edwards 2015, s. 27–30.]

Siivousvaiheessa työpaikka, työvälineet ja materiaalit pidetään siistinä. Tämä tarkoittaa, että pitäisi päättää, kuka siivoaa, mitä siivoaa ja mitä tarkoittaa siisti. Tässä vaiheessa työntekijöille tulee tehdä selväksi, kuinka usein mikäkin työtila tai työväline tulee puhdistaa. [Edwards 2015, s. 27–30.]

Standardisoinnissa otetaan käyttöön sortteerauksen, systematisoinnin ja siivouksen muutokset. Näistä parannetuista käytännöistä tehdään standardeja organisaation toimia. Standardisoinnissa pyritään tekemään työohjeita ja prosessikarttoja sekä kuvataan työpaikan standardeja. Standardisoinnissa pyritään saamaan 5S-menetelmät ankkuroitua yrityksen kulttuuriin ja parantamaan kestävästä kehitystä. [Edwards 2015, s. 27–30.]

Seurannassa pidetään silmällä kehitystä ja ylläpidetään parantunutta suorituskkyä. Mitataan suoritusta ja katsotaan, ovatko uudet menetelmät asettuneet osaksi yrityksen kulttuuria. [Edwards 2015, s. 27–30.]

Tiivistettynä Lean siis tarkoittaa, että keskitytään hoitamaan nopeasti asiakkaan ensisijaiset tarpeet. Jotta tämä onnistuisi, täytyy organisaation johdolla olla hyvä kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Tämän lisäksi keskitytään vain asiakkaalle arvoa tuottavaan

toimintaan ja pyritään poistamaan arvoa tuottamattomat toiminnot. Lean on filosofia, jossa standardoimalla hyviä ja tehokkaita käytäntöjä, joita jatkuvasti kehitetään ja seurataan, pyritään saamaan tehokkaampaa tulosta aikaiseksi.

3.3 Muutosjohtaminen ja Kotterin kahdeksan porrasta

Viimeisten vuosikymmenten aikana suuret, ja usein jopa traumaattiset, muutokset ovat lisääntyneet organisaatioissa. Suuret makrotaloudelliset voimat ovat ainakin osasyynä näihin vaadittaviin muutoksiin, ja ne todennäköisesti vain lisääntyvät tulevaisuudessa. Seurauksena organisaatiot vähentävät kustannuksia, parantavat tuotteidensa ja palveluidensa laatua sekä paikantavat uusia mahdollisuuksia kasvulle ja tuottavuudelle. [Kotter 1996, s. 3.]

John P. Kotter kertoo vuonna 1996 julkaistussa teoksessaan ”Leading Change”, että muutoksesta aiheutuu aina kipuja, mutta suuri osa tuskasta ja turhuudesta voidaan välttää järkevällä muutosjohtamisella. Kotter myös kertoo, että menestyksekkäs muutos käy aina läpi kaikki hänen kahdeksan porrastaan. Vaikka usein organisaatiot työstävät montaa porrasta samaan aikaan, ennen aikoja meneminen joihinkin portaisiin tai yhdenkin portaan väliin jättäminen aiheuttaa lähes aina ongelmia. [Kotter 1996, s. 3–23.]

Kotterin kahdeksan porrasta muutokseen:

1. Luodaan kiire ja välttämättömyys muutokselle.
 - Tutkitaan markkinoita ja kilpailun realiteetteja.
 - Tunnistetaan ja keskustellaan kriiseistä, mahdollisista kriiseistä ja suurista mahdollisuuksista.
2. Perustetaan ohjaava ryhmä.
 - Järjestetään ryhmä, jolla on tarpeeksi valtaa johtaa muutosta.
 - Rohkaistaan ryhmää työskentelemään yhdessä joukkueena.
3. Luodaan visio ja strategia.
 - Luodaan visio, jolla helpotetaan asettamaan suunta muutokselle.
 - Tehdään strategioita, joilla saavutetaan tämä visio.

4. Viedään viestiä uudesta visiosta.
 - Käytetään kaikkia mahdollisia väyliä viestimään uudesta visiosta ja strategioista.
 - Opetetaan uusia käyttäytymismalleja ohjaavan ryhmän esimerkillä.
5. Valtuutetaan henkilöstö toimimaan vision mukaisesti.
 - Hankkiudutaan eroon esteistä, jotka ovat muutoksen tiellä.
 - Vaihdetaan rakenteet, jotka haittaavat visiota.
 - Rohkaistaan riskinottamista ja tavallisesta poikkeavia ideoita ja toimintaa.
6. Luodaan lyhyen aikavälin onnistumisia.
 - Suunnitellaan näkyviä toiminnan parannuksia.
 - Luodaan parannuksia.
 - Näkyvästi huomioidaan ja palkitaan työntekijöitä, jotka olivat mukana tekemässä parannuksia.
7. Vakiinnutetaan onnistumiset ja luodaan lisää muutosta.
 - Käytetään kasvanutta uskottavuutta muuttamaan rakenteita ja menettelytapoja, jotka eivät sovi visioon.
 - Palkataan, ylennetään ja kehitetään työntekijöitä, jotka edesauttavat visiota.
 - Elvytetään prosessi uusilla projekteilla ja teemoilla.
8. Ankkuroidaan uudet toimintatavat yrityksen kulttuuriin.
 - Luodaan parempaa suorituskkyä paremmalla johtamisella ja hallinnolla sekä asiakasorientoituneella toiminnalla.
 - Artikuloidaan, kuinka uudet toimintatavat johtivat parempaan menestykseen.
 - Kehitetään välineet, joilla varmistetaan johtajuuden ja kehityksen jatkuminen.

Nämä kahdeksan porrasta muutokseen Kotter esittelee Harvard Business Review'ssa maaliskuun painoksessa 1995 julkaistussa artikkelissaan "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". Samoja portaita Kotter käsittelee laajemmin vuonna 1996 julkaistussa teoksessaan "Leading Change". [Kotter 1995, s. 61.]

1. Luodaan kiire ja välttämättömyys muutokselle

Välttämättömyyden luominen muutokselle on erittäin tärkeää, kun halutaan luoda muutosta organisaatiossa. Mikäli muutoksen välttämättömyyttä ja kiireellisyyttä ei saada luotua, on vaikeaa saada aikaan tarvittavaa yhteistyötä, joka vaaditaan muutoksen aikaansaamiseksi. Jos yrityksessä ollaan hyvin tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, on muutoksen saaminen lähes mahdotonta, koska työntekijät eivät ole kiinnostuneita muutoksen parissa työskentelystä. Ihmiset löytävät aina syitä, miksi heidän ei tarvitse osallistua projektiin, jota he pitävät turhana tai vääränä. Kotter myös painottaa, että muutoksen aikaansaamiseksi suurimman osan työntekijöistä ja käytännössä kaikkien toimihenkilöiden tulisi uskoa muutokseen ja pitää vallitsevaa tilaa sietämättömänä. [Kotter 1996, s. 35–49.]

2. Perustetaan ohjaava ryhmä

Suuret muutokset yrityksissä liitetään usein johonkin yhteen näkyvään henkilöön. Esimerkiksi yhdysvaltalaisen Wal-Martin nousu markkinajohtajaksi liitetään aina sen perustajaan Sam Waltoniin tai IBM:n uudistumiseen liittyvät tarinat pyörivät aina sen entisen toimitusjohtajan Lou Gerstnerin ympärillä. Tästä johtuu, että yleisesti luullaan muutoksen tapahtuvan yhden elämää suuremman hahmon toimesta.

Kotterin mukaan tämä on hyvin vaarallinen harhaluulo. Koska suuri muutos organisaatiossa on hyvin vaikeaa toteuttaa, tarvitaan sen aikaansaamiseksi suuria voimia. Suurintaan toimitusjohtaja ei pysty luomaan juuri oikeaa visiota ja tuomaan sitä esiin tarpeeksi suurelle määrälle ihmisiä. Tämän lisäksi hänen tulisi raivata esteitä muutoksen tieltä, luoda lyhyen aikavälin onnistumisia sekä johtaa kymmeniä projekteja ja pyrkiä ankkuroimaan uusia lähestymistapoja organisaation kulttuuriin. Tästä syystä muutoksen luomiseksi on organisaation luotava erittäin vahva ohjaava ryhmä, jolla on sama visio ja jonka jäsenet luottavat toisiinsa. [Kotter 1996, s. 51–65.]

3. Luodaan visio ja strategia

Visio viittaa mielikuvaan tulevaisuudesta, joka olisi sellainen, minkä puolesta työntekijät jaksaisivat uurastaa. Muutosprosessissa hyvä visio tarjoaa kolme asiaa. Ensimmäinen on selventää suuntaa muutokselle. Toinen asia on, että visio motivoi ihmisiä toimimaan oikeaan suuntaan, vaikka aloittaminen tuntuukin haasteelliselta. Kolmas asia on, että

visio helpottaa muiden ihmisten toiminnan koordinoitua. Hyvä visio paremmasta tulevaisuudesta auttaa pääsemään yli muutosta vastustavista tahoista. [Kotter 1996, s. 67–83.]

4. Viestitään uudesta visiosta

Visio voi olla hyödyllinen, vaikka sen ymmärtävät vain muutamat tärkeät henkilöt mutta sen todellinen voima piilee siinä, että sen ymmärtää lähes jokainen organisaation jäsen. Jaettu ymmärrys halutusta tulevaisuudesta auttaa motivoimaan ja koordinoimaan toimintaa, mikä luo muutosta. [Kotter 1996, s. 85–100.]

Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen ei ole helppo tehtävä, ja mitä suurempi yritys, sitä vaikeampaa se on. Monesti johtajat eivät kommunikoi tarpeeksi eteenpäin tai heidän viestinsä eivät ole linjassa. Näistä molemmista virheistä lopputulema on sama, pysähtynyt muutos. [Kotter 1996, s. 85–100.]

5. Valtuutetaan henkilöstö toimimaan vision mukaisesti

Suuret muutokset harvoin tapahtuvat, elleivät monet ihmiset auta siinä. Usein tosin ihmiset eivät auta, tai eivät pysty auttamaan, mikäli he tuntevat itsensä voimattomiksi. Tämän takia on tärkeää antaa työntekijöille valtuuksia toimia. [Kotter 1996, s. 101–115.]

Vaiheet 1–4 antavat jo itsessään ihmisille valtuutusta, mutta tarvittaessa heille tulee antaa lisää valtuuksia poistaa muutoksen tiellä olevia esteitä. Vaikka on pystytty luomaan välttämättömyys muutokselle, on perustettu ohjaava ryhmä ja on luotu visio sekä pystytty onnistuneesti viestimään siitä, on vielä useita esteitä, jotka voivat estää muutosta. [Kotter 1996, s. 101–115.]

6. Luodaan lyhyen aikavälin onnistumisia

Suuren muutoksen aikaansaaminen vie paljon aikaa. Fanaattiset tukijat pysyvät usein mukana tekemässä muutosta riippumatta siitä, mitä tapahtuu. Suurin osa ihmisistä kuitenkin tarvitsee vakuuttavia todisteita siitä, että vaiva on sen arvoista. Tietenkin on myös ihmisiä, jotka eivät usko muutokseen ja tarvitsevat vielä enemmän todisteita siitä, että muutos kannattaa. Mikäli todisteita muutoksen kannattavuudesta ei ole, eli lyhyen aika-

välin onnistumisia, ihmiset lopettavat uskomisen muutokseen ja moraali lopahtaa. Tämän takia on hyvin tärkeää luoda lyhyen aikavälin onnistumisia. Joskus niitä tulee itseltään, mutta siihen ei voi luottaa. [Kotter 1996, s. 117–130.]

7. Vakiinnutetaan onnistumiset ja luodaan lisää muutosta

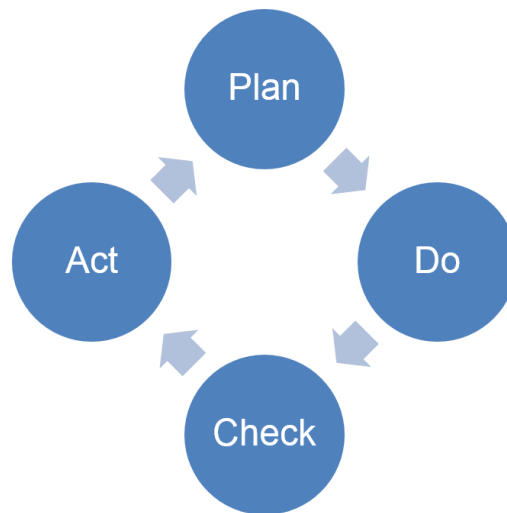
Liian aikaisin ei kannata alkaa juhlia saavutettuja muutoksia ja hehkuttaa tehtyä muutosta. Suuri muutos organisaatiossa vie usein paljon aikaa, ja on useita voimia, jotka voivat pysäyttää muutoksen paljon ennen toivottua lopputulosta. Esimerkkeinä ovat muutosagenttien kääntyminen, johdon väsyminen tai ihan vain huono onni. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat välttämättömiä, jotta hyvä muutoshenki pysyy yllä. Toisaalta näiden onnistumisten juhliminen voi käydä kohtalokkaaksi, jos muutoksen välttämättömyyden tunne menetetään. Jos tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen nousee korkeaksi, vanhat tottumukset tulevat takaisin yllättävän helposti. [Kotter 1996, s. 131–144.]

8. Ankkuroidaan uudet toimintatavat yrityksen kulttuuriin

Yrityksen kulttuuri on yleensä hyvin vahva, ja sitä on vaikeaa muuttaa. Yleensä uudet toimintatavat tulevat osaksi yrityksen kulttuuria vasta, kun on selvää, että ne ovat parempia kuin vanhat menetelmät. Joskus ainoa tapa muuttaa yrityksen kulttuuria on vaihtaa yrityksen avainhenkilöitä. Muutos ja uudet toimintatavat on myös välttämätöntä ankkuroida yritykseen tiukasti. Tämä johtuu siitä, että vanhat tavat saattavat hiipiä takaisin yrityksen toimintaan, kun muutos on suoritettu ja muutosta johtanut ohjaava ryhmä siirtyy muihin tehtäviin. [Kotter 1996, s. 145–158.]

3.4 Prosessien kehittäminen ja PDCA-sykli

Prosessien kehittämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen on kehittynyt niin kutsuttu Plan-Do-Check-Act-sykli, eli PDCA-sykli, jonka kehitti William Edwards Deming. Sitä kutsutaan myös Demingin sykliksi kehittäjänsä mukaan. Menetelmässä kuljetaan syklin mukaisesti aloittaen plan- eli suunnitteluvaiheesta. [Plan-Do-Check-Act (PDCA) 2015]. Kuviossa 6 on esiteltynä PCDA-sykli.



Kuvio 6. PDCA-sykli [Plan-Do-Check-Act (PDCA) 2015].

Plan

Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan, mitä halutaan tehdä ja mitä halutaan saavuttaa. Kartoitetaan ja tehdään selväksi tarkalleen, mikä on ongelma. Tämän jälkeen aletaan kartoittaa mahdollisia ratkaisuja ongelmaan. [Plan-Do-Check-Act (PDCA) 2015.]

Do

Toisessa vaiheessa aloitetaan toimet ongelman ratkaisemiseksi. Valitaan plan-vaiheessa keksityistä mahdollisista ratkaisuista parhaat ja siirrytään toteuttamaan niitä. Tässä vaiheessa, kun aloitetaan prosessin kehitys, on tärkeää kerätä dataa analysoitavaksi seuraavia vaiheita varten. [Plan-Do-Check-Act (PDCA) 2015.]

Check

Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan kerättyä dataa. Mitataan ja analysoidaan, kuinka tehokas uusi ratkaisu prosessin parantamiseen on ollut. Pyritään selvittämään, mitä prosessissa voitaisiin tehdä vieläkin paremmin. Tässä vaiheessa selvitetään, olivatko tehdyt muutokset prosessiin kannattavia. [Plan-Do-Check-Act (PDCA) 2015.]

Act

Neljännessä vaiheessa aloitetaan toimet, jotta uudet menetelmät otetaan käyttöön täysimääräisesti ja niistä tehdään normaalikäytäntöjä. Tämän vaiheen käynnistys tarkoittaa, että check-vaiheessa todettiin uusien prosessissa käytettävien menetelmien kannattavuus. Sykli jatkuu tästäkin vaiheesta eteenpäin. Sykli tarkoittaa jatkuvaa kehitystä, ja tästä jatketaan takaisin plan-vaiheeseen, missä tarkastellaan, mitä voitaisiin kehittää, jotta prosessista tulisi vieläkin parempi. [Plan-Do-Check-Act (PDCA) 2015.]

PCDA-sykli on hyvä työkalu organisaatioille prosessin kehittämiseen. Usein yrityksissä kompastutaan siihen, että suunnitellaan ja tehdään, mutta unohdetaan tutkia ja analysoida parannuksia eikä tehdä jatkokehitystä prosessiin. Deming on myös myöhemmin muuttanut check (tarkastus) -vaiheen sanan study (opiskella) -sanaksi, koska se hänen mielestään kuvastaa enemmän sitä, mitä tässä vaiheessa tulisi tehdä. Hänen mielestään check-sana viittaa enemmän tarkastukseen kuin siihen, että analysoitaisiin kunnolla tilannetta. [The PDSA Cycle 2015.]

PCDA-sykli on tehokas ja kontrolloitu ongelmanratkaisun ja prosessin kehityksen työkalu. Se auttaa jatkuvan kehityksen ylläpitämistä ja prosessien parantamista. Tämän menetelmän käyttö saattaa myös säästää paljon resursseja suhteessa siihen, että otettaisiin vain nopeasti käyttöön jokin suunniteltu parannus prosessiin. Vaikka PCDA-menetelmän käyttö saattaa olla hidasta, se antaa kuitenkin oivan työkalun tehdä hallittua ja analyyttisesti harkittua parannusta organisaation eri prosesseihin ja ongelmiin. [Plan-Do-Check-Act (PDCA) 2015.]

3.5 Palveluiden tuotteistaminen

Tuotteistaminen on käsite, jolla ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää. Parantainen luettelee vuonna 2007 julkaistussa teoksessaan ”Tuotteistaminen – rakenna palvelusta tuote 10 päivässä”, että jotkut puhuvat tuotteistetusta laitteesta, kun kaapelien liittimet ovat värikoodattuja. Parantainen sanoo myös joidenkin puhuvan, että Michael Schumacher oli hyvä tuotteistamaan itseänsä. Akateemiset taas puhuvat, että heidän keksintönsä tulisi tuotteistaa, kun niille pitää löytää kaupallisia sovelluksia. Parantainen sanoo, että hänen kirjassaan tuotteistaminen tarkoittaa sitä, että asiantuntemus ja osaaminen jalostuu

myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. [Parantainen 2007, s. 7–11.]

Hyvin tuotteistetun palvelun voi tunnistaa esimerkiksi siitä, että yritykseen tulee uusi omistaja, joka irtisanoo kaikki yrityksen työntekijät. Seuraavana päivänä hän tuo yritykseen saman alan ammattilaisia, jotka eivät ole koskaan kuulleet yrityksen palvelusta. Jos yritys alkaa tuottaa parin viikon sisällä samaa palvelua kuin aikaisemminkin, palvelu oli hyvin tuotteistettu. Ainoa keino saada uusi henkilöstö jatkamaan saman palvelun tuotantoa on dokumentointi. Palvelun toteutuksen vaiheet on siis tallennettu kirjalliseen tai sähköiseen muotoon niin yksityiskohtaisesti, että joku muukin pätevä henkilö voi sen avulla ryhtyä palvelun tuottajaksi. Hyvä dokumentointi on siis edellytys palvelutuotteen monistamiselle. [Parantainen 2007, s. 12.]

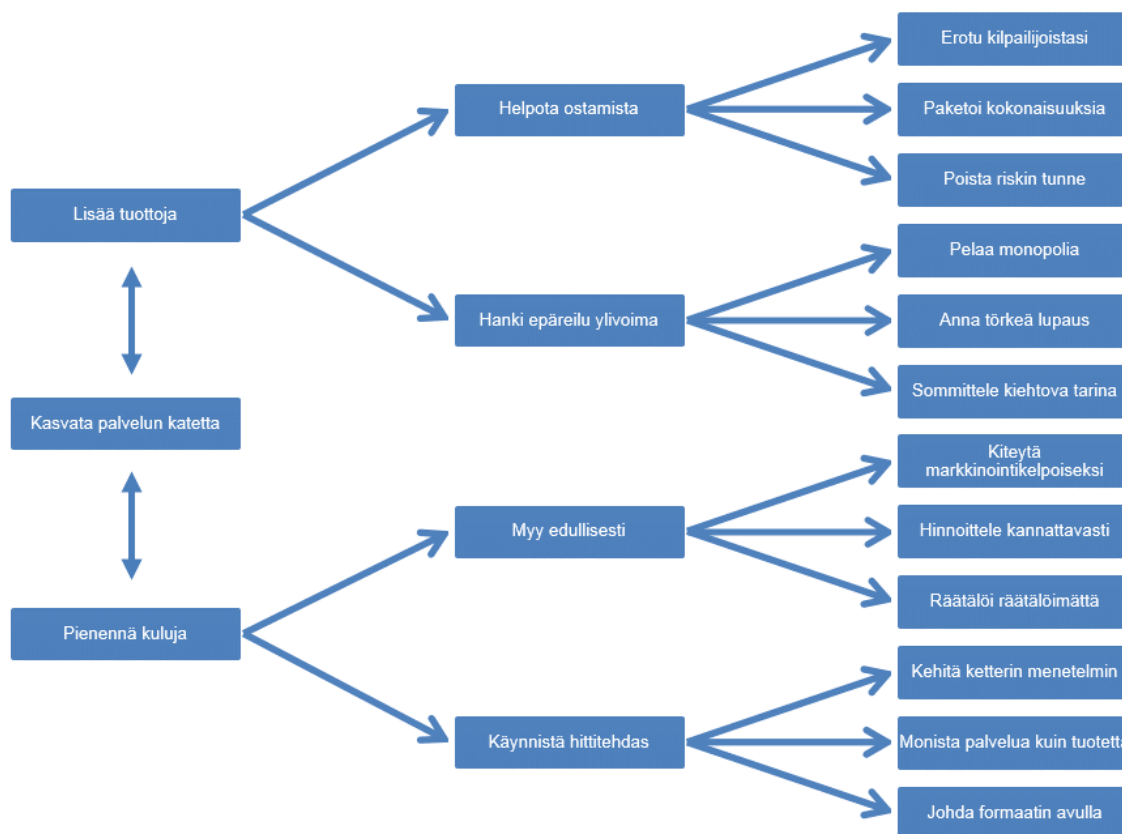
Huonosti tuotteistetun tai tuotteistamattoman palvelun huomaa usein helposti. Jos palvelun tuottaja ei pysty vastaamaan kysymyksiin, paljonko palvelu maksaa tai mitä palveluun kuuluu, ei palvelua ole todennäköisesti tuotteistettu. Tuotteistamattoman palvelun ominaispiirre on myös, että yrityksessä ei tiedetä, kuka on vastuussa palvelun kehittämisestä ja hinnoittelusta. [Parantainen 2007, s. 25.]

Parantainen (2007 s. 37–79.) luettelee myös neljä syytä, miksi tuotteistettu palvelu on parempi kuin tuotteistamaton palvelu. Tuotteistettua palvelua on helpompi ostaa, se on ominaisuuksiltaan vahvempi, se on tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa ja se on helpommin monistettavissa. Kun ostaminen on helpompaa ja tuotteessa on sopivia ylivoimatekijöitä (palvelu sisältää jotain, mitä muualta ei saa, palvelusta saa konkreettista hyötyä, ja tuotteella on hyvä tarina, mielikuva tai brändi), tuotot kasvavat. Kun taas hiotaan myyntiä ja palvelutuotantoa tehokkaammaksi, laskevat liiketoiminnan kulut.

Tuotteistamisen määritelmään liittyviä toimia on usein jonkin palvelun standardisointi. Tällä toimella saadaan palvelusta luotua tuotteen kaltainen vakioitu hyödyke. Tuotteistamisen tarkoituksena on luoda lisäarvoa asiakkaalle ja parantaa yrityksen kannattavuutta kehittämällä palveluliiketoimintaa. [Jaakola, Orava & Varjonen 2009, s. 1.]

Palvelun tuotteistaminen helpottaa huomattavasti palvelun markkinointia. Palvelut ovat aineettomia, eikä niitä voi kosketella. Tämän takia palvelusta kannattaa paketoita mahdollisimman konkreettinen myytävä tuote. Nykyään tuotteen oheen liitetään myös palvelua. [Parantainen 2009, s. 9–10.]

Parantainen kertoo teoksessaan, miten yrittäjä voi kaksinkertaistaa katteensa tuotteistamalla. Tuotteistuksen avulla saatavan katteen kasvattaminen on jaettu neljään vaiheeseen. [Parantainen 2007, s. 37.] Tuotteistamisen avulla saatavaa katteen kasvattamista kuvataan kuviossa 7.



Kuvio 7. Tuotteistuksen avulla saatavan katteen kasvattaminen [Parantainen 2007 s. 37].

Ensimmäisessä vaiheessa helpotetaan tuotteen ostamista. Tuotteistajan on pyrittävä erottumaan kilpailijoista siten, että asiakkaan on helppo valita juuri hänen palvelunsa. Tämän lisäksi palvelut tulee paketoita kokonaisuuksiksi, jotka helpottavat asiakkaan elämää. Tässä vaiheessa tulisi myös pohtia, kuinka poistaa asiakkaalta riskin tunne, joka saattaa estää häntä ostamasta palvelua. [Parantainen 2007, s. 37–68.]

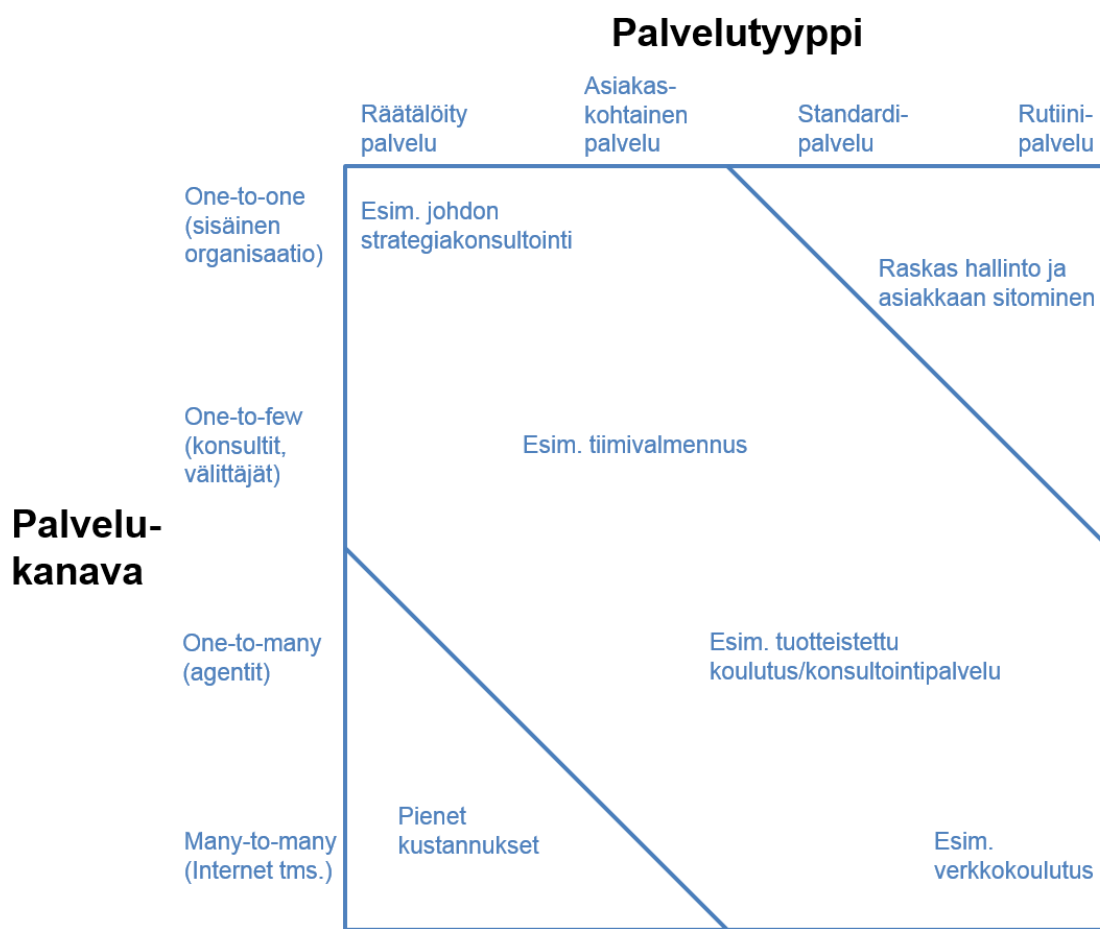
Toisessa vaiheessa rakennetaan epäreilu ylivoima. Tässä vaiheessa keskitytään siihen, miten asiakas saadaan maksamaan kunnolla yrityksen tarjoamasta palvelusta. Ensimmäinen neuvo on pelata niin sanotusti monopolia. Tämä tarkoittaa, että tarjotaan asiakkaille jotain sellaista, mitä muualta ei saa. Jos myy ainutlaatuisia konsepteja, on asiakkaan

vaikeaa tinkiä, koska samaa kokonaisuutta ei saa mistään muualta. Jos hän haluaa palvelun, on hän myös valmis maksamaan siitä. Epäreilua ylivoimaa rakentaessa tulee myös antaa jokin törkeä lupaus. Lupauksen tulee saada asiakkaat uteliaiksi ja kiinnostuneiksi sekä erottua kilpailijoiden lupauksista. Sen tulisi myös olla helposti mitattavissa ja houkutella asiakkaita ostamaan. Lupauksen lunastaja voittaa kilpailijansa mutta samalla antaa haastetta yrityksen työntekijöille. Kolmas asia, joka saa asiakkaan maksamaan suurempaa hintaa tuotteesta, on hyvä tarina. Esimerkiksi reilun kaupan banaani on tuotteena sama kuin tavallinenkin banaani. Kuitenkin reilun kaupan banaanin tarina saa asiakkaan maksamaan siitä suuremman hinnan. [Parantainen 2007, s. 69–80.]

Kolmannessa vaiheessa pyritään myymään edullisesti. Tuotteistaminen alentaa myyntityön kustannuksia, koska tuotetta on helpompi markkinoida, palvelun kate kestää paremmin ja tuotteistetut palvelut ovat helposti massaräätälöitäviä. Tässä vaiheessa kiitetään palvelu markkinointikelpoiseksi. Tämä vaihe sisältää palvelun sisällön määrittämisen. Tämän jälkeen tuotteistettu palvelu tulee hinnoitella kannattavasti. Tuotteistettulle palvelulle tulisi löytää jokin kiinteä tai muuten erittäin selkeä hinta. Tässä vaiheessa tulee myös aloittaa palvelutuotteen massaräätälöinti. Asiakas saa tarpeisiinsa muokatun ratkaisun, mutta ratkaisu koostuu etukäteen vakioiduista osista. Tämä on paljon tavalista räätälöintiä tehokkaampaa. [Parantainen 2007, s. 81–92]

Neljännessä vaiheessa käynnistetään niin sanottu hittitehdas. Tämä vaihe on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen vaihe on uusien palveluiden kehittäminen ketterästi. Hittituotteen löytäminen onnistuu vain kokeilemalla, ja käytännössä kukaan ei osu ensimmäisellä yrityksellä oikeaan, joten epäonnistumisen tulisi olla mahdollisimman helppoa ja edullista. Tämän jälkeen aletaan monistaa palvelua kuin tuotetta. Kun palvelu on tuotteistettu hyvin, se alkaa muistuttaa ominaisuuksiltaan oikeaa tuotetta. Kolmas osa on palvelutuotannon johtaminen. Palvelutuotanto kannattaa rakentaa selkeän palveluformaatin, tai usean, varaan. Tämä tekee johtamisesta selkeämpää ja tavoitteellista. [Parantainen 2007, s. 93–132]

Palvelua tuotteistettaessa on hyvä tutkia, minkälaista palvelua tarjotaan ja minkälaisia palvelukanavia käytetään sitä tarjottaessa. Kuviossa 8 on esiteltynä palvelu-prosessimatriisi, jossa esitellään erilaisia palvelukanavia ja palvelutyyppejä.



Kuvio 8. Palvelu-prosessimatriisi [Putkiranta 2013].

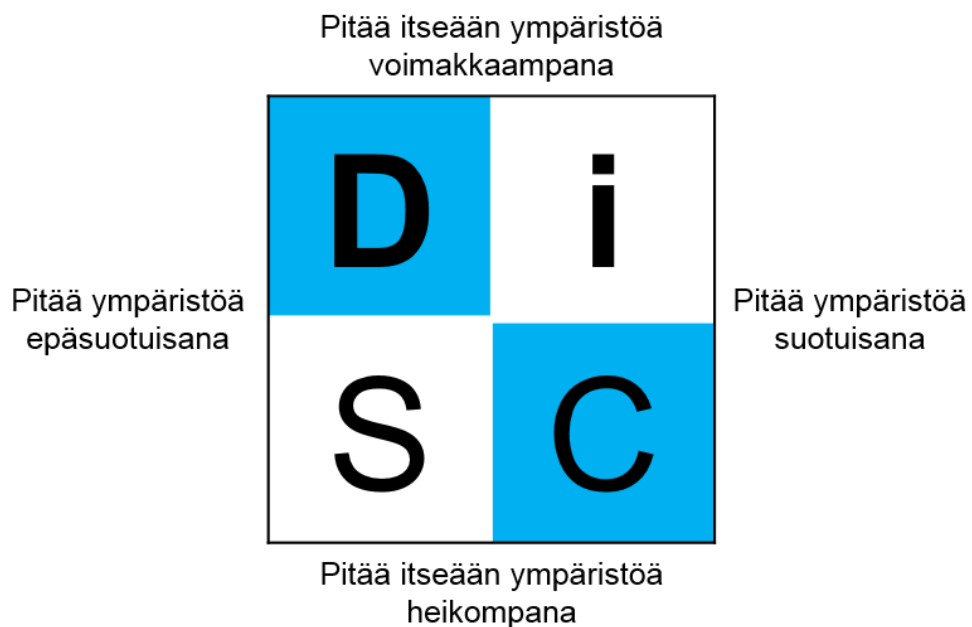
Kuviossa 8 on pystyakselilla esiteltynä erilaisia palvelukanavia. Erilaiset kanavat on eritelty sen mukaan, miten niitä tarjotaan. Ylimpänä on henkilökohtaisesti yksi yhdelle tarjottua palvelua. Toiseksi ylimpänä on yhden antama palvelu muutamalle asiakkaalle samanaikaisesti. Kolmantena on yhden tarjoama palvelu monelle samaan aikaan. Alimpana on monen antama palvelu monelle.

Vaaka-akselilla on vasemmalta lähdettäessä ensimmäisenä räätälöity palvelu. Seuraavana on asiakaskohtainen palvelu ja kolmantena on standardoitu palvelu. Viimeisenä vaaka-akselilla on rutiinipalvelu.

Kuviossa on havainnollistettu sitä, että rutiinipalvelun tarjoaminen henkilökohtaisesti vaatii raskasta hallintoa ja asiakkaan sitomista. Pystyakselilla liikuttaessa alaspäin kustannukset palvelun tuottamiseen vähenevät. Keskelle on kirjoitettu esimerkkejä mahdollisista koulutustapahtumista, jotka vastaavat kyseistä palvelutyyppiä ja -kanavaa.

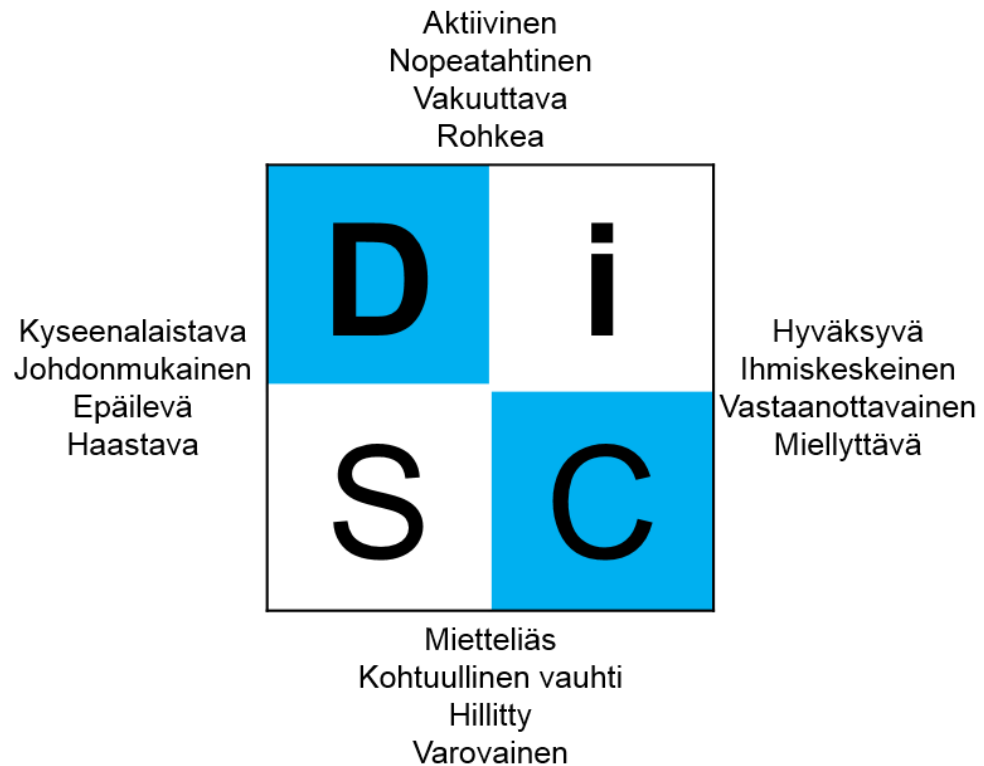
3.6 DiSC-malli käyttäytymistyylien analysointiin

DiSC-malli perustuu nelikenttämalliin, joka kuvaa neljää käyttäytymistyyliä. Nämä neljä käyttäytymistyyliä ovat hallitseva (Dominance), vaikuttava (influence), vakaa (Steadiness) ja tunnontarkka (Conscientiousness). Osa ihmisistä kuuluu yhteen, osa kahteen ja osa jopa kolmeen eri käyttäytymistyyliin. Yksikään näistä käyttäytymistyyleistä ei ole toista parempi. Kaikissa käyttäytymistyyliissä on omat vahvuudet ja heikoudet. DiSC-käyttäytymismalli auttaa ymmärtämään, miten toiset ihmiset soveltuvat paremmin tietynlaisiin työtehtäviin. Kuvioissa 8 ja 9 kuvataan, kuinka eri käyttäytymistyyliillä on yhteistä viereisten tyylien kanssa. [MLP 2014.]



Kuvio 9. DiSC-tyylien suhtautuminen ympäristöön [MLP 2014].

Kuviosta 9 nähdään, kuinka C- ja S-tyylit pitävät itseään ympäristöään heikompana ja näin he useimmin taipuvat ympäristönsä mukaan. D- ja i-tyylit taas näkevät itsensä ympäristöään vahvempina ja näin uskovat, että heillä on vaikutusvaltaa ympäristöönsä. D- ja S-tyylit taas kokevat usein ympäristön epäsuotuisana tai vastustavana ja i- ja S-tyyliset ihmiset kokevat ympäristönsä suotuisana tai auttavana. [MLP 2014.]



Kuvio 10. DiSC-tyylien näkyvät ominaisuudet [MLP 2014].

Kuviosta 10 taas nähdään, kuinka C- ja S-tyyliset ihmiset ovat maltillisempia ja harkitsevampia, kun taas D- ja i-tyyliset ihmiset ovat nopeita ja aktiivisia. D- ja C-tyylit ovat taipuvaisia kyseenalaistamaan ja järkeilemään, mutta i- ja S-tyylit taas ovat hyväksyvämpiä ja ihmiskeskeisempiä. [MLP 2014.]

Taulukoissa 2, 3, 4 ja 5 on esiteltynä eri käyttäytymistyylien kuvaukset, henkilön ominaisuuksia ja se, minkälaisen ympäristön kunkin käyttäytymistyylin persoona haluaa. Taulukoissa on myös kirjattuna toimintasunnitelmat kunkin käyttäytymistyylin edustajille. Ne sisältävät, minkälaisia ihmisiä tämän käyttäytymismallin henkilö tarvitsee ja mitä tämä henkilö tarvitsee ollakseen tehokkaampi. [MLP 2014.]

Taulukko 2. Hallitsevan D-tyyppin luonteenkuvaus ja toimintasuunnitelma [MLP 2014].

D Hallitseva			
Pyrkii muovaamaan ympäristöään kukistamalla vastarinnan tulosten saavuttamiseksi.			
Kuvaus		Toimintasuunnitelma	
Tällä henkilöllä on taipumus <ul style="list-style-type: none"> pyrkii välittömiin tuloksiin saada ihmiset toimimaan ottaa haasteet vastaan tehdä nopeita päätöksiä kyseenalaistaa vallitseva tilanne ottaa johto käsiinsä hallita ongelmatilanteen ratkaista ongelmat 	Tämä henkilö haluaa ympäristön, joka antaa <ul style="list-style-type: none"> valtaa ja valtuuksia arvovaltaa ja haasteita tilaisuuksia henkilökohtaisiin saavutuksiin laajan toimintakentän suoria vastauksia tilaisuuksia ylenemiseen vapauden itsenäiseen toimintaan monia uusia ja vaihtelevia työtehtäviä 	Tämä henkilö tarvitsee toisia, jotka <ul style="list-style-type: none"> punnitsevat edut ja haitat arvioivat riskit ovat varovaisia rakentavat pysyvämmät puitteet tutkivat tosiseikat harkitsevat ennen kuin tekevät päätöksiä ottavat huomioon toisten tarpeet 	Ollakseen tehokkaampi tämä henkilö tarvitsee tai hänen tulee saada <ul style="list-style-type: none"> vaikeita tehtäviä ymmärtää tarvitsevänsä toisia ihmisiä menetelmiä jotka perustuvat käytännön kokemuksiin "ravistelua" silloin tällöin samaistumista ryhmään mahdollisuus perustella ratkaisunsa muistutus olemassa olevista säännöistä hiljentää tahtia ja oppia rentoutumaan

Taulukosta 2 näkyy, kuinka D-tyypille on tyypillistä tehdä nopeita päätöksiä ja pyrkiä välittömiin tuloksiin. Hän haluaa valtaa ja haasteita, ja hän tarvitsee työtovereikseen varovaisempia ja analyyttisempiä henkilöitä. Tämäntyyppinen henkilö tarvitsee vaikeita tehtäviä, ja hänen tulee ymmärtää, että hän tarvitsee myös muita ihmisiä. Tämäntyyppistä henkilöä tulee myös muistuttaa, että hänen pitää noudattaa sääntöjä.

Taulukko 3. Vaikuttavan i-tyypin luonteenkuvaus ja toimintasuunnitelma [MLP 2014].

i Vaikuttava			
Pyrkii muovaamaan ympäristöään vaikuttamalla toisiin tai suostuttelemalla heitä puolelleen.			
Kuvaus		Toimintasuunnitelma	
Tällä henkilöllä on taipumus <ul style="list-style-type: none"> luoda yhteyksiä toisiin ihmisiin antaa hyvä kuva itsestään puhua selkeästi ja sujuvasti luoda motivoiva työympäristö saada toiset innostumaan viihdyttää ihmisiä suhtautua ihmisiin ja tilanteisiin optimistisesti kuulua ryhmään 	Tämä henkilö haluaa ympäristön, joka antaa <ul style="list-style-type: none"> suosiota, sosiaalista tunnustusta julkista tunnustusta pätevyydelle ilmaisun vapauden ryhmätoimintaa työn ulkopuolella demokraattiset ihmissuhteet mahdollisuuden itsenäiseen, päälinjoihin keskittyvään toimintaan tilaisuuden esittää ehdotuksia koulutusta ja ohjausta suotuisat työskentelyolosuhteet 	Tämä henkilö tarvitsee toisia, jotka <ul style="list-style-type: none"> keskittyvät tehtävään etsivät faktatietoa sanovat asiat suoraan kunnioittavat vilpittömyyttä kehittävät järjestelmällisiä toimintatapoja keskittyvät mieluiten tehtäviin, eivät ihmisiin ajattelevat loogisesti toteuttavat tehtävät itse loppuun saakka 	Ollakseen tehokkaampi tämä henkilö tarvitsee tai hänen tulee saada <ul style="list-style-type: none"> suunnitella ajankäyttönsä, jos D tai S ovat matalalla pyrkii objektiivisuuteen päätöksenteossa esimiehen joka osallistuu aktiivisesti oppia arvioimaan toisia realistisemmin oppia asettamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja noudattamaan aikatauluja olla lujempi suhteessa toisiin, jos D on matalalla

Taulukosta 3 näkyy, kuinka i-tyyppisellä henkilöllä on taipumus antaa itsestään hyvä kuva ja saada toiset innostumaan. Tämäntyyppinen henkilö haluaa suosiota ja tilaisuuden esittää omia ehdotuksia. Työtovereikseen tämäntyyppinen henkilö tarvitsee ihmisiä, jotka sanovat asiat suoraan ja keskittyvät tehtävään.

Taulukko 4. Vakaan S-tyypin luonteenkuvaus ja toimintasuunnitelma [MLP 2014].

S Vakaa			
Pyrkii yhteistyöhön toisten kanssa tehtävien suorittamiseksi.			
Kuvaus		Toimintasuunnitelma	
Tällä henkilöllä on taipumus <ul style="list-style-type: none"> • suorittaa tehtävät johdonmukaisella ja odotetulla tavalla • osoittaa kärsivällisyyttä • kehittää erityisvalmiuksia • auttaa toisia • olla hyvä kuuntelija • rauhoittaa kiihtyneitä ihmisiä • luoda vakaa ja tasapainoinen työympäristö 	Tämä henkilö haluaa ympäristön, joka antaa <ul style="list-style-type: none"> • vallitsevan tilan säilyä, jos muutoksiin ei ole selkeitä syitä • ennakoitavia rutiineja • tunnustusta tehdystä työstä • työn joka vaikuttaa mahdollisimman vähän yksityiselämään • vilpittömiä taitojen arvostusta • mahdollisuuden samaistua ryhmään • vakiintuneita toimintatapoja • mahdollisimman vähän konflikteja 	Tämä henkilö tarvitsee toisia, jotka <ul style="list-style-type: none"> • reagoivat nopeasti odottamattomiin muutoksiin • pystyvät venymään tehtävien mukanaan tuomien haasteiden mukaisesti • pystyvät keskittymään useisiin tehtäviin samanaikaisesti • ovat aloitekykyisiä • painostavat toisia • pitävät työskentelystä olosuhteissa joissa kaikkea ei pysty ennakoimaan • auttavat asettamaan tehtävät tärkeysjärjestykseen • ovat joustavia työmenetelmien suhteen 	Ollakseen tehokkaampi tämä henkilö tarvitsee tai hänen tulee saada <ul style="list-style-type: none"> • aikaa totuttautua muutoksiin • vahvistusta itsetunnolle • tietoa siitä miten hänen panoksensa vaikuttaa kokonaistulokseen • työtovereita, jotka ovat yhtä päteviä ja vilpittömiä • ohjeet työn suorittamiseksi • kannustusta luovuudelleen

Taulukosta 4 näkyy, kuinka vakaa S-tyyppi on kärsivällinen, auttavainen ja hyvä kuuntelemaan. Tämäntyyppinen henkilö tarvitsee rutiineja, eikä hän mielellään koe muutoksia. Työtovereikseen tämäntyyppinen henkilö tarvitsee sellaisia ihmisiä, jotka ovat nopeita reagoimaan muutoksiin ja ovat aloitekykyisiä. Ollakseen tehokkaampi S-tyypin henkilö tarvitsee aikaa totuttautua muutoksiin ja vahvistusta itsetunnolleen.

Taulukko 5. Tunnontarkan C-tyyppin luonteenkuvaus ja toimintasuunnitelma [MLP 2014].

C Tunnontarkka			
Pyrkii työskentelemään tunnollisesti vallitsevissa olosuhteissa laadun ja tarkkuuden varmistamiseksi.			
Kuvaus		Toimintasuunnitelma	
Tällä henkilöllä on taipumus <ul style="list-style-type: none"> • kiinnittää huomionsa ohjeisiin ja normeihin • keskittyä tärkeisiin yksityiskohtiin • ajatella analyyttisesti • punniten edut ja haitat • olla diplomaattinen suhteessa ihmisiin • lähestyä konflikteja hienotunteisesti tai epäsuorasti • tarkistaa täsmällisyys • analysoida suorituksia kriittisesti • lähestyä tilanteita tai tehtäviä systemaattisesti 	Tämä henkilö haluaa ympäristön, joka antaa <ul style="list-style-type: none"> • tarkoin määritellyt suoritusodotukset • arvoa laadulle ja tarkkuudelle • viileän ja asiallisen ilmapiirin • tilaisuuden osoittaa asiantuntemuksensa • hallita sellaiset tekijät jotka vaikuttavat suorituksiin • tilaisuuden kysyä "miksi" • tunnustusta erityistaidoille ja aikaansaannoksille 	Tämä henkilö tarvitsee toisia, jotka <ul style="list-style-type: none"> • delegeivat tärkeitä tehtäviä • tekevät nopeita päätöksiä • käyttävät yrityksen toimintaperiaatteita ainoastaan suuntaviivoja antavana • pystyvät tekemään kompromissin vastapuolen kanssa • ilmaisevat kantansa josta toiset ehkä eivät pidä • aloittavat keskusteluja ja ohjaavat niitä • kannustavat ryhmätööhön 	Ollakseen tehokkaampi tämä henkilö tarvitsee tai hänen tulee saada <ul style="list-style-type: none"> • tilaisuuden suunnitella huolellisesti • täsmällisiä työnkuvauksia ja suoritustavoitteita • säännöllisiä suoritusten arviointia • tarkkaa palautetta suorituksistaan • oppia kunnioittamaan ihmisten omaa arvoa yhtäläillä kuin heidän suoritustaan • kehittää konfliktinsietokykyään

Taulukosta 5 näkyy, kuinka tunnontarkalla C-tyyppisellä ihmisellä on taipumusta keskittyä yksityiskohtiin ja punnita analyyttisesti asioiden etuja ja haittoja. Tämän tyyppinen henkilö haluaa tarkoin määritellyt suoritusodotukset, ja hän haluaa hallita suoritukseen vaikuttavat tekijät. Työtovereikseen tämän tyyppinen henkilö tarvitsee ihmisiä, jotka tekevät nopeita päätöksiä ja delegeivat tärkeitä tehtäviä.

4 Lean-koulutus ja sen tuotteistaminen

Tässä luvussa pureudutaan tarkemmin Metropolia Ammattikorkeakoulun tarjoamaan Lean-koulutukseen. Luvussa pohditaan, mitä tulisi ottaa huomioon, kun tarjotaan Lean-koulutusta asiakasyrityksille. Lisäksi selvitetään, minkälaista koulutusta Metropolian esimerkkitapauksessa Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveyssektorille on tarjottu. Tämän jälkeen tutkitaan markkinoilta löytyviä kilpailijoita ja niiden tarjoamaa kurssivalikoimaa. Tässä osiossa katsotaan myös esimerkkejä Lean-johtamisfilosofian käyttöönottamisesta.

Tässä osiossa pyritään kehittämään Metropolia Ammattikorkeakoulun koulutustarjontaa ja keksimään tapoja erottua kilpailijoista. Työn tavoitteena on selvittää, miten voitaisiin tuotteistaa näistä koulutuksista yksi tai useampia helposti myytäviä ja markkinoitavia sekä asiakasta houkuttelevia palvelutuotteita.

4.1 Lean-koulutus

Kun Lean-koulutusta tarjotaan asiakasyrityksille, on hyvä selventää asiakkaalle, kuinka onnistunut muutos voidaan saavuttaa sen organisaatiossa. Tässä on hyvä tehdä selväksi, kuinka yhden koulutuksen käymällä organisaatio ei automaattisesti muutu paremmaksi. Onnistunut muutos organisaatiossa vaatii järjestelmällisyyttä, suunnittelua ja pitkäjänteisyyttä.

Muutoksen aikaansaamiseksi organisaatiossa on hyvä tutkia Kotterin kahdeksaa porasta, jotka selitettiin luvussa 3.3. Muutoksen aikaansaamiseksi organisaation tulee perustaa työryhmä, jolla on tarpeeksi valtaa ja voimaa muutoksen aikaansaamiseksi. Työryhmän pitää luoda organisaatioon sellainen ilmapiiri, että muutosta tarvitaan ja nopeasti. Organisaatio tarvitsee myös vahvan vision suunnasta, mihin halutaan organisaation menevän. On myös tärkeää luoda lyhyen aikavälin onnistumisia, jotta henkilöstö huomaa uudet ja paremmat käytännöt ja motivaatio pysyy korkeana. Uudet käytännöt tulee ankuroida yrityksen kulttuuriin, ja uusia ja tehokkaampia käytänteitä tulee kehittää jatkuvasti.

Vaikka koulutuksen tarjoajasta ei välttämättä tunnu tärkeältä välittää siitä, onnistuuko asiakas saamaan muutosta organisaatioonsa, vaan asiakkaiden maksujen saapumisesta tilille, kannattaa pyrkiä saamaan hyviä tuloksia asiakkaalle. Hyvien asiakaskokemusten ja referenssien kautta koulutuksiin pystyy saamaan enemmän asiakkaita ja suurempaa katetta. Jotta tämä onnistuisi, tulee asiakasta auttaa johtamisessa ja erityisesti muutosjohtamisessa muutosvastarinnasta yli pääsemiseksi.

Muutosta tehtäessä on hyvä myös perehtyä luvussa 3.1. esitettyyn Galbraithin tähtimalliin. Tässä tähtimallissa esitellään, miten toimiva ja henkilöstöä motivoiva organisaatio voidaan rakentaa. Tähtimalli on jaettu viiteen eri osioon: strategiaan, rakenteeseen, prosesseihin, palkitsemiseen ja henkilöstöön. Näiden välille on vedetty linkkejä, jotka luovat tähtikuvion. Nämä linkit kuvastavat sitä, kuinka kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa.

Kun Lean-ajattelumallia opetetaan asiakasyrityksille, on tärkeää muistaa, että asiakkaalla itsellään on ratkaisut ongelmiinsa. Kouluttajan tehtävä on antaa Lean-menetelmässä käytettävät työkalut ja ajattelumalli asiakkaalle ja antaa tukea. Kouluttajan tulee ottaa asiakkaan tarpeet huomioon ja varoa astumasta asiakkaan varpaille. Varpaille astumisella tarkoitetaan, että kouluttaja esiintyisi kaikkietävinä ja asiakkaan ongelmiin

parempia ratkaisuja keksivänä tahona. Asiakas tietää itse enemmän omasta alastaan ja sen on oikeat työkalut ja menetelmät saatuaan mahdollista parantaa organisaation prosesseja ja ongelmakohtia.

Kun asiakkaalle tarjotaan konsultointia tai koulutusta, on hyvä muistaa, että ihmiset ovat erilaisia. Metropolia Ammattikorkeakoulun yliopettaja Antero Putkiranta sanoi, että hän on teettänyt luvussa 3.6 esiteltyä DiSC-mallia insinööriopiskelijoilla ja sairaanhoitajaopiskelijoilla. Hänen mukaansa suurin osa insinööriopiskelijoista on C-tyyppin edustajia, kun taas suurin osa sairaanhoitajaopiskelijoista on S-tyyppin edustajia. Tämä toimii hyvänä muistutuksena siitä, että annettaessa koulutusta eri ammattiryhmille ja eri henkilöstöille on hyvä pyrkiä antamaan ohjeet ja neuvot käyttämällä erilaisia menetelmiä.

Lean-menetelmää ei voi tuoda samanlaisena ratkaisuna kaikkiin paikkoihin. Monet yritykset tekevät virheitä siinä, että ne yrittävät matkia esimerkiksi Toyotaa ja tuoda sen ideoita omaan käyttöön. Tämä harvoin tuottaa hyviä tuloksia, sillä Toyota ei tuo hyviä ideoitaan täysin samanlaisina toteutuksina edes kaikkiin omiin tehtaisiinsa. Tehtaille annetaan ideoita, ja tehtaan sisällä ideaa jatkojalostetaan tehtaan tarpeiden ja vaatimusten mukaan. [Denning 2011.]

Idean jatkojalostuksessa ja tehtaalle sopivaksi räätälöimisessä käytetään hyödyksi jatkuvaa luvussa 3.4 esiteltyä PDCA-sykliä. Tätä sykliä hyödyntämällä suunnitellaan uusi idea istutettavaksi tehtaan toimintaan. Tämän jälkeen otetaan uusi kehitetty menetelmä testikäyttöön. Testikäytön aikana uuden menetelmän toimintaa seurataan ja mitataan ja saatua dataa analysoidaan. Tässä huomataan, toimiiko uusi menetelmä vai ei. Menetelmästä katsotaan, mitkä osat ovat toimivia ja mitkä eivät. Näitä osia voidaan jättää pois, ja niitä pyritään kehittämään lisää. Mikäli menetelmä on todettu toimivaksi, se otetaan käyttöön täysimääräisesti ja siitä tehdään uusi yrityksen normaalikäytäntö. Tässäkään vaiheessa menetelmä ei ole vielä kuitenkaan valmis, vaan aloitetaan uusi sykli taas suunnittelusta ja katsotaan, mitä menetelmässä voitaisiin yhä parantaa. Tehtaiden välillä on eroja, ja näin saadaan hyvät menetelmät jatkojalostettua jokaiselle tehtaalle sopiviksi menetelmiksi. [Denning 2011.]

Asiakkaalle on hyvä muistuttaa, että Lean ei ole ikinä valmis. Vaikka asiakkaan kanssa parannetaan ja niin sanotusti ”Leanataan” heidän prosessejaan, ei se tarkoita, että ne olisivat tämän jälkeen valmiita. Prosesseja on parannettu, mutta niihin voidaan silti keksiä vielä paljon muutakin parannettavaa. Tämän lisäksi elämme jatkuvassa muutoksessa

ja muutosta tapahtuu koko ajan organisaatiossa ja sen toiminnassa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että aiemmin ”Leanatut” prosessit eivät välttämättä ole enää täysin ajan tasalla.

4.2 Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveyssektorille annettu Lean-koulutus

Tässä luvussa esitellään Metropolian Vantaan kaupungille antamaa Lean-koulutusta. Metropolia on tarjonnut Lean-koulutusta Vantaan kaupungin johdolle. Tämän lisäksi Metropolia on pitänyt Lean-peruskoulutuksia useille eri tahoille. Lisäksi Metropolia on pitänyt kaksi Lean workshopia. Nämä työpajat on pidetty Hakunilan ja Länsimäen terveysasemien henkilöstöille.

Lean-peruskoulutus

Metropolia aloittaa Lean-kouluttamisen niin kutsutulla peruskoulutuksella. Peruskoulutus on luento siitä, mitä Lean tarkoittaa ja mitä se sisältää. Peruskoulutuksen tavoitteena on antaa kattava yleiskuva Leanin filosofiasta, toimintatavasta, mahdollisuuksista ja työkaluista. Tällä luennolla kerrotaan myös, mitä Lean ei ole ja mihin Leania voidaan soveltaa ja mitä se vaatii onnistuakseen.

Luennolla käydään läpi virtaustehokkuutta. Siinä yritetään tehdä selväksi, mitä virtaustehokkuudella tarkoitetaan ja miksi keskittyminen virtaustehokkuuteen voi olla kannattavampaa kuin resurssitehokkuuteen keskittyminen. Tämän lisäksi käydään läpi Lean-filosofiaa ja -menetelmiä. Läpi käytäviä menetelmiä ovat esimerkiksi 5S-menetelmä ja hukan eri muodot.

Lean Workshop Hakunilan terveysaseman henkilöstölle

Vantaan kaupungille tarjottu workshop oli ensimmäinen Metropolian Leanista pitämä työpaja. Työpajan tarkoituksena oli pureutua asiakkaan ongelmiin ja auttaa asiakasta parantamaan ongelmalliseksi ja tehottomiksi kokemiaan prosesseja. Tarkoitus oli edetä asiakasvetoisesti, kuunnella asiakasta ja antaa asiakkaan löytää ongelmiinsa ratkaisut itse. Metropolian oli tarkoituksena antaa tarvittavia työkaluja ja insinöörimäistä, analyyttistä, ajattelutapaa asiakkaalle, jotta se voisi ratkaista ongelmiaan ja parantaa käytäntöjään.

Workshopissa oli tarkoitus pitää teoriaosuudet lyhyinä ja keskittyä itse tekemiseen. Tämä tarkoittaa, että lyhyen Lean-johtamisfilosofiaan liittyvän tietoiskun jälkeen siirryttiin työstämään konkreettisia asioita. Työstettävät asiat olivat asiakkaan itsensä mielestä ongelmallisia työssä, ja näitä ongelmia pyrittiin ratkaisemaan Lean-filosofialla tai jollain muulla menetelmällä.

Tämä Hakunilan terveystalokselle suunnattu workshop alkoi pienellä alkulämmittelyllä. Siinä jaettiin henkilöstö pieniin, noin kolmen hengen ryhmiin ja ryhmiä pyydettiin keskustelemaan ja jakamaan kokemuksiaan siitä, missä ne ovat kokeneet onnistuvansa viimeksi.

Lämmittelyn jälkeen henkilöstö jaettiin noin neljän hengen ryhmiin, ja tällä kertaa annettiin aiheeksi keskustella ja pohtia siitä, mitä tarpeita tai kehityksen kohteita ryhmän jäsenten mielestä Hakunilan terveystaloksessa tai heidän työssään on. Tähän vaiheeseen annettiin aikaa noin puoli tuntia, ja aiheita pyydettiin kirjaamaan post-it-lapuille.

Kun aika oli kulunut, otettiin koko henkilöstö takaisin yhteen ja pyydettiin ryhmä kerrallaan esittelemään keksimänsä kehityksen kohteet. Kehityksen kohteet oli kirjattu post-it-lapuille, ja ne laitettiin taululle. Mikäli eri ryhmillä oli keskenään samoja kehityksenkohteita, tuli post-it-laput liimata ryhmiin muiden samojen ehdotusten kanssa.

Hakunilan terveystaloksen henkilöstö löysi ongelmakohtikseen seuraavat asiat. Su-
luissa on merkitty, kuinka monta ryhmää viidestä koki tämän aiheen ongelmalliseksi:

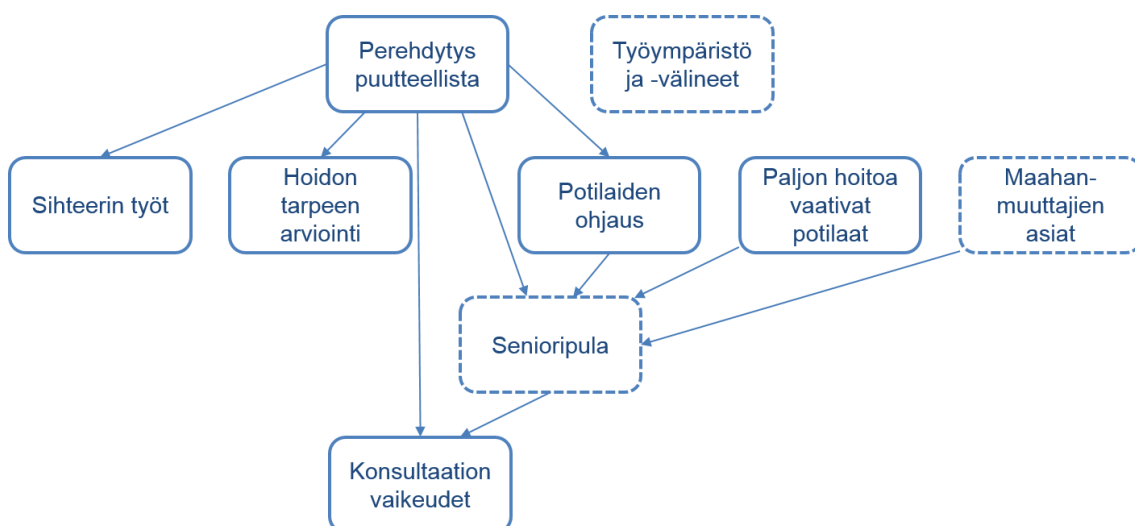
- uusien työntekijöiden perehdytyksen puute (3)
- sisustuksen ja viihtyisyyden puute sekä tilojen ja työvälineiden huono toimivuus (4)
- huono potilaiden ohjaus (3)
- liian vähäinen konsultaation mahdollisuus (3)
- maahanmuuttajien asiat (3)
- sihteerien puuttuminen, tehdään liian paljon kirjaamista ja postittamista (4)

- senioripula ja yhteisvastuullisuuden puute (4)
- paljon palvelua vaativien asiakkaiden hoitaminen (2)
- hoidon tarpeen arviointi (4).

Ongelmakohdat olivat hyvin pitkälti samoja eri ryhmien välillä. Mikään näistä ongelmakohdista ei tullut jokaisen ryhmän kautta, mutta yksikään ongelmakohdista ei tullut vain yhdelle ryhmälle mieleen. Tämä tarkoittaa, että esiin tulleet ongelmakohdat olivat selkeästi useiden työntekijöiden mielestä ongelmallisia.

Tämän jälkeen, kun saatiin kartoitettua Hakunilan terveyskeskuksen ongelmakohtia ja parannettavia prosesseja, annettiin nopea noin 15 minuutin mittainen tietoisuus aiheesta, mitä on Lean. Tietoisuus sisälsi nopean selityksen, mistä Lean-ajattelutapa juontaa juurensa ja mitä se tarkoittaa. Tietoisuudessa esiteltiin nopeasti myös virtaustehokkuuden ja resurssitehokkuuden ero ja mitä se tarkoittaa Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveyssektorin näkökulmasta. Tämän lisäksi tietoisuudessa käytiin läpi Leanin perusajatuksia, kuten seitsemän eri hukan muotoa ja 5S-menetelmä.

Tietoisuuden jälkeen palattiin taas asiakkaan ongelmakohtien pariin. Tässä vaiheessa kerrottiin, että ongelmakohdat ovat kaikki selvästi ongelmia mutta ne eivät ole kaikki samalla tasolla. Tällä tarkoitettiin, että osa ongelmista olivat syitä ja osa seurauksia toisista ongelmista. Henkilöstö jaettiin taas kolmen hengen ryhmiin, ja ryhmiä pyydettiin tekemään juurisyyanalyysia eli pohtimaan, mikä ongelma on seurausta jostain toisesta ongelmasta. Tämän jälkeen tehtiin nopea yhteenveto siitä, minkälaisia yhteyksiä ja linkkejä henkilöstön mielestä ongelmakohdilla oli. Kuviossa 10 ovat esiteltynä ongelmakohtien väliset yhteydet.



Kuvio 11. Hakunilan terveysaseman ongelmakohtien välisiä linkkejä.

Kuviosta 11 nähdään, kuinka puutteellisesta perehdytyksestä seuraa paljon muita ongelmia. Kuviosta myös nähdään, että vaikka senioripulaan ei uskottu löydettävän ratkaisuja resursseja lisäämättä, siihen voidaan vaikuttaa parantamalla muita prosesseja. Parantamalla perehdytystä, potilaiden ohjausta, paljon hoitoa vaativien potilaiden hoitamista ja maahanmuuttajien asioita voidaan parantaa senioripulaa.

Seuraavaksi siirryttiin ongelmakohtien ratkaisujen etsimiseen. Alkuun selvitettiin, olivatko kaikki ongelmakohdat sellaisia, joita kannattaa alkaa ratkaista ja pystytäänkö niitä ratkaisemaan organisaation sisäisesti. Tässä vaiheessa selvisi, että maahanmuuttajien asioista oli jo perustettu työryhmä ja se oli niin hyvällä mallilla, että tähän ongelmakohtaan oli turha käyttää enempää resursseja. Myös sisustuksen ja viihtyisyyden puute sekä tilojen ja työvälineiden huono toimivuus, senioripula sekä potilaiden ohjaus koettiin sellaisiksi, joita ei kannattanut työstää tässä työpajassa. Laitteisiin ja työtiloihin parannuksia on vaikea saada ilman uusia hankintoja. Potilaiden ohjaus koettiin mahdottomaksi terveyskeskuksen työntekijöiden toimesta, koska he tietävät, miten terveyskeskuksessa toimitaan ja he ovat sokeita ongelmille, joita koskaan terveysasemalla käymätön kokee. Henkilöstö pitää itsestäänselvyytenä asioita, jotka eivät ole selviä potilaille, jotka asioivat terveyskeskuksessa harvoin. Senioripulaan myös on vaikeaa keksiä ratkaisuja henkilöstön kesken. Pois jätetyt ongelmakohdat on merkitty kuvion 10 kaavioon katkoviivoilla.

Jäljelle jääneet viisi ongelmakohtaa jätettiin työpajassa ratkaistaviksi. Henkilöstö jaettiin viideksi työryhmäksi, ja jokaiselle työryhmälle annettiin yksi ongelmakohta pohdittavaksi. Jokaiseen työryhmään kuului yksi Metropolia Ammattikorkeakoulun Lean-asiantuntija,

jonka tehtävänä oli auttaa terveyskeskuksen henkilöstöä löytämään ratkaisuja ja pitämään keskustelu aiheessa. Näille työryhmille annettiin noin tunti aikaa pohtia ongelma-kohtaa ja keksiä siihen mahdollisia ratkaisuja ja parannusehdotuksia.

Lopuksi jokainen työryhmä esitteli omat mietteensä ongelmasta ja kertoi, mitä parannusehdotuksia he keksivät ongelmaan. Työryhmät keksivät ongelmiin seuraavat ratkaisut, jotka tulivat enemmistön hyväksymiksi ja joita aiotaan kokeilla myös käytännössä.

Konsultaation vaikeuksiin ehdotettiin, että otettaisiin käyttöön konsultaatiolääkäri. Tämä olisi kiertävä velvollisuus lääkäreille siten, että heillä olisi esimerkiksi puolen päivän mittainen aika, jolloin heidän päätoiminen tehtävänsä olisi toimia konsultaatiomahdollisuuksia antavana lääkärinä. Tämä tarkoittaisi, että sairaanhoitajat ja muut, jotka tarvitsevat lääkärin mielipidettä johonkin nopeasti hoidettavaan asiaan, voivat ottaa yhteyttä konsultaatiolääkäriin ja hän tulee antamaan lausuntonsa asiaan. Tämä helpottaa sairaanhoitajien työtä huomattavasti, koska he eivät tiedä, milloin on hyvä aika kysyä lääkäriltä apua ja he voivat joutua odottamaan pitkiäkin aikoja potilaan kanssa, kun haluavat lääkärin mielipiteen asiaan.

Perehdytyksen puutteeseen ehdotettiin niin kutsuttua perehdytyskansiota. Kansio laitetaan sähköisessä muodossa yhteiselle asemalle kaikkien luettavaksi. Kansiosta voi aina tarkistaa, miten talossa tulee toimia ja siitä saa ohjeita työn tekemiseen. Tämän lisäksi uusille työntekijöille tulisi antaa noin 5–10 päivää aikaa olla uusi ja tietämätön.

Turhilta tuntuvien sihteerintöiden vähentämiseksi ehdotettiin työaikalistaa, jota tulisi täyttää turhilta tuntuvien töiden kirjaamiseen. Listasta voitaisiin katsoa, kuinka paljon aikaa lääkäreiltä ja sairaanhoitajilta kuluu niin kutsuttujen turhien töiden tai töiden, jotka sihteeri voisi tehdä, tekemiseen. Haasteena menettelyssä olisi, mikä lasketaan turhaksi työksi, lomakkeen luominen sekä se, että työntekijöiden tulisi myös jaksaa täyttää listaa, jotta siitä olisi hyötyä.

Koulutustilaisuuden lopuksi pyydettiin palautetta. Hakunilan terveysaseman henkilöstö piti päivää onnistuneena, ja heidän mielestään heillä oli hyvä yhteishenki. Arvosanaksi päivälle, yhtä lukuun ottamatta, kaikki antoivat numeroksi asteikolla 0–5 numeron 5. Ainoa numeron 4 antanut henkilö sanoi, että numero ei ole täysi 5, koska aina voi parantaa. Henkilöstö oli sitä mieltä, että tästä päivästä sai paljon uusia ideoita ja päivästä näki, että

koko terveystakeskukseen henkilökunnalla on motivaatiota mennä eteenpäin ja halua yhteisen hyvän saavuttamiseen.

Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveystyöryhmiä annettiin enemmänkin tämän tyyppisiä workshop-koulutuksia. Tarkoituksena oli kouluttaa myös Tikkurilan ja Länsimäen terveysasemien henkilökuntaa ja antaa työkaluja ongelmakohtien parantamiseen.

Lean Workshop Länsimäen terveysaseman henkilöstölle

Länsimäen työpaja pidettiin muutamaa viikkoa Hakurilan työpajan jälkeen. Päivän aihe oli sama, mutta koulutuspäivää oli muutettu hieman saadun palautteen pohjalta sekä itse huomatuin kehitystoimin.

Päivä aloitettiin pienellä alkuharjoituksella. Henkilökunta jaettiin neljään ryhmään, ja kahdelle ryhmälle annettiin tehtäväksi pohtia, milloin potilas on tyytyväinen ja toisille kahdelle ryhmälle annettiin tehtäväksi pohtia, milloin he itse ovat tyytyväisiä työssään. Näitä vastauksia vertailtiin ja huomattiin, että nämä kaksi kysymystä saivat samankaltaisia vastauksia. Tämä tarkoitti sitä, että asiakasnäkökulmaa on osattu ottaa huomioon. Mikäli vastaukset olisivat olleet hyvin erilaisia, olisi asiakasnäkökulma suhteellisen huonosti otettu huomioon.

Tämän tehtävän jälkeen pidettiin pieni luento. Se oli pidempi kuin ensimmäisessä työpajassa. Luennon aiheita olivat PDCA-sykli, Leanin eri tasot, resurssi- ja virtaustehokkuuden erot, asiakasnäkökulma, pullonkaulat ja läpimenoaika.

Luennon jälkeen henkilökunta jaettiin ryhmiin ja heille annettiin tehtäväksi miettiä, minäkalaisia eri hukan muotoja heidän työssään esiintyy. Hukat käytiin yhdessä läpi ja kysyttiin onko joukossa joitain yllättäviä asioita tai onko sellaisia asioita, jotka ovat olleet tiedossa jo vuosia mutta niille ei ole tehty mitään.

Seuraavaksi päivässä tehtiin pieni simulaatio Leanin 5S-menetelmästä. Henkilökunnalle jaettiin kaikille omat paperipinot. Ensimmäisellä sivulla oli numerot yhdestä yhdeksään kymmeneen yhdeksään sekaisin erikokoisilla numeroilla. Tehtävänä oli etsiä numeroita järjestyksessä aloittaen numerosta yksi niin pitkälle, kuin 30 sekunnissa ehtii. Tämän jälkeen seuraavalla sivulla oli samalla tavalla sekaisin numerot yhdestä neljäänkymm-

neenyhdeksään. Tehtävä oli sama. Huomattiin, että tehtävä helpottui ja päästiin pidemmälle kuin ensimmäisessä vaiheessa. Tämän jälkeen numerot olivat numerojärjestyksessä yhdestä neljäänkymmeneenyhdeksään ja huomattiin, että oli helppo tehtävä löytää kaikki numerot järjestyksessä 30 sekunnissa. Tehtävän tarkoituksena oli näyttää, kuinka työpaikalla 5S-menetelmä auttaa parantamaan työn tehokkuutta.

5S-simulaation jälkeen pidettiin luento aiheesta juurisyyanalyysi. Sen jälkeen palattiin taas henkilökunnan kirjaamien hukkien pariin, ja niihin alettiin tehdä juurisyyanalyyskejä ryhmissä. Juurisyyanalyysit käytiin yhdessä läpi, ja lopuksi vielä kehitettiin ratkaisuja havaittuihin hukkiin ja ongelmakohtiin.

Työpajan lopuksi myös määriteltiin, miten jatketaan eteenpäin, minkälaisia toimenpiteitä, kuinka kehitystä seurataan ja minkälainen aikataulu kehityshankkeilla on. Viimeiseksi pyydettiin myös palautetta työpajasta. Saatu palaute oli erinomaista. Asteikolla 1–5 työpajan hyödyllisyyden keskiarvoksi tuli 4,56. Työpajan toteutustapa sai keskiarvoksi samalla asteikolla 4,28. Teorian ja käytännön suhdetta pyydettiin asteikolla 1–5 siten, että 1 on liikaa teoriaa, 3 on sopivasti molempia ja 5 on liikaa käytäntöä. Keskiarvoksi teorian ja käytännön suhteelle tuli 3,28.

4.3 Kilpailija-analyysi

Tuotteistettaessa Metropolian Lean-koulutusta on tärkeää pystyä erottautumaan kilpailijoista. Jotta erottautuminen kilpailijoista onnistuu, täytyy ottaa selvää, minkälaisia kilpailijoita markkinoilla on ja minkälaisia kursseja he tarjoavat. Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia Lean-koulutuksia tarjoavia kilpailijoita ja käydään läpi markkinoilla olevia kursseja. Tässä osassa tarkastellaan kurssien koulutusmenetelmiä ja muita yksityiskohtia, kuten koulutuksien kestoa ja hintaa sekä kurssin kohderyhmää.

Muita Lean-koulutusta tarjoavia tahoja ovat Aalto-yliopisto ja useat konsulttiyritykset. Tässä luvussa tutkitut koulutuksen tarjoajat tarjoavat useita erilaisia Lean-koulutuksia. Yksi yhtenevä koulutus, jota lähes kaikki eri kouluttajat tarjoavat, on sertifioitu Lean Six Sigma -koulutus. Siinä tarjotaan koulutusta kamppailulajeista tuttujen eriväristen värien mukaan. Tarjolla on kolme eri tasoa. Ensimmäinen on keltainen vyö, toinen on vihreä ja paras on musta vyö. Sertifiointiin myöntää itsenäinen kolmannen osapuolen toimija International Association for Six Sigma Certification, IASSC. [IASSC 2015.]

Aalto-yliopisto järjestää monia erilaisia kursseja Lean-johtamisfilosofiaan liittyen. Aalto järjestää värikyösertifioituja kursseja Lean Six Sigma kaikille eri tasoille. Aalto-yliopisto, toisin kuin muut tutkitut kurssin tarjoajat, ei kuitenkaan tarjoa kurssia suoraan ilman pohjatietoja Black Belt -tasolle. He kouluttavat vain jo Green Beltin omaavia seuraavalle, Black Belt -tasolle. Näiden kurssien lisäksi Aalto järjestää myös Lean-johtamisen starttipaketteja tuotantoon, palveluun ja terveydenhuoltoon. Aalto myös järjestää koulutusta terveydenhuollon Lean-muutosagentiksi.

Lean-johtamisen starttipaketit ovat kahden päivän mittaisia koulutuksia, joissa perehdytään Leanin periaatteisiin ja hyödyntämismahdollisuuksiin. Koulutuksessa tutustutaan Leanin toimintamalleihin ja alakohtaisesti soveltuviin työkaluihin. Kurssin jälkeen osallistujien pitäisi pystyä hyödyntämään standardoitua Lean-päivittäisjohtamista jatkuvan parantamisen kehittämisessä ja ylläpidossa. Kohderyhmänä ovat hallintopäälliköt, palvelupäälliköt, projektipäälliköt, kehityspäälliköt ja liiketoiminnan kehittäjät. Terveydenhuollon paketissa kohderyhmään kuuluvat myös kaikki terveydenhuollon asiantuntijat. Nämä kurssit maksavat 1 300 euroa. [Starttipaketti Lean-johtamiseen Terveydenhuollossa 2015.]

Terveydenhuollon Lean-muutosagenttikoulutus taas on kymmenen päivän mittainen koulutus. Sen tarkoituksena on valmistaa muutosagentteja, jotka vievät Lean-ajattelua organisaatioon. Koulutuksen jälkeen osallistujan tulisi osata tunnistaa muutoskohteita ja parannusprojekteja, viedä muutoksia käytäntöön, hallita Lean-työkalut ja -menetelmät, pystyä tukemaan henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja kehittymistä, parantaa potilaskokemusta, kehittää toiminnan laatua ja jalkauttaa Lean-menetelmien käyttöönottoa. Koulutuksessa käydään läpi simulaatioita ja analysoidaan potilasesimerkkejä osallistujien toimittamien ongelmatilanteiden pohjalta. Koulutuksen kohderyhmänä ovat terveydenhuollon asiantuntijat, terveydenhuollon laadusta ja turvallisuudesta vastaavat sekä terveydenhuollon järjestäjät ja kehittäjät. Terveydenhuollon Lean-muutosagenttikoulutus maksaa 7 000 euroa. [Terveydenhuollon Lean-muutosagentti 2015.]

Lean Culture Oy taas kouluttaa terveydenhuollon ammattilaisia kaksipäiväisessä Terveydenhuollon Lean Workshop -koulutuksessa. Koulutuksessa käydään läpi Lean-filosofiaa sekä sen menetelmiä ja työkaluja. Siinä opetetaan Lean-ajattelun hyödyntämistä työyhteisössä ja jatkuvan parantamisen kulttuuria. Tämän koulutuksen tarkoituksena on olla käytännönläheinen. Koulutuksen hintaa ei ole ilmoitettu yrityksen internetsivulla. [Terveydenhuollon Lean Workshop 2015.]

Quality Knowhow Karjalainen Oy on koulutusta ja konsultointia tarjoava yritys. Se tarjoaa monia Leaniin liittyviä koulutuksia. Tarjolla on Lean Six Sigman eri väihin tähtääviä kurssseja, ja niiden lisäksi tarjotaan useita erilaisia kokonaisuuksia. Quality Knowhow Karjalainen Oy tarjoaa muun muassa Lean-johtajakoulutusta ja Lean-toteuttajan koulutusta.

Lean-johtajakoulutus on 20 päivää kestävä kokonaisuus, ja se sisältää teoriajaksoja sekä valmennusprojektin tekemistä omaan organisaatioon. Näin koulutettava oppii Lean-menetelmiä ja työkaluja ja myös soveltamaan niitä. Kurssilla ei oleteta koulutettavilla olevan aikaisempaa kokemusta Leanista. Valmiin hyväksytyn projektityön palauttamisesta opiskelija saa Quality Knowhow Karjalaisen Lean-johtajasertifikaatin. Kurssin hinta on 8 500 euroa. [Lean-johtajakoulutus 2015.]

Lean-toteuttajan koulutus on 5 päivää kestävä koulutuspaketti. Koulutuksen tavoitteena on antaa ymmärrys Leanista, ongelmien vaikutuksesta tuottavuuteen ja parannustoiminnan toteuttamisesta organisaatiossa. Koulutus sisältää workshop-harjoituksia, Lean-demonstraatioita ja Lean-casen. Kurssilla opetetaan virtauksen ja asiakkaan arvon maksimointia sekä hukkan poistamista. Kurssin hinta on 2 190 euroa. [Lean-toteuttajan koulutus 2015.]

Laatukeskus Excellence Finland tarjoaa myös useita Lean-kursseja. Sen kurssivalikoimaan kuuluvat kaikki Lean Six Sigman eri tasoihin tähtäävät kurssit, Lean kahdessa päivässä kurssi sekä erilaisia verkkokursseja aiheesta mitä on Lean.

Lean kahdessa päivässä -kurssi on nopeatahtinen, kaksi päivää kestävä kurssi. Kurssilla opetetaan Leanin periaatteet, työvälineet ja menetelmät, ja se toimii johdantona Lean-johtamiseen. Koulutus sopii sekä tuotantoon että palveluorganisaatioille. Kurssin hinta on 1 190 euroa. [Lean kahdessa päivässä 2015.] Taulukossa 6 on esiteltynä markkinoilta löytyviä erilaisia Lean-koulutuksia.

Taulukko 6. Erilaisia markkinoilla olevia Lean-kursseja.

Paketti	Kesto	Hinta	Kouluttaja ja verkkosivu
Starttipaketti Lean-johtamiseen terveydenhuollossa	2 päivää	1 300 €	Aalto-yliopisto, www.aaltopro.fi
Terveydenhuollon Lean-muutosagentti	10 päivää	7 000 €	Aalto-yliopisto, www.aaltopro.fi
Lean Six Sigma Certified Green Belt	10 päivää	3 500 €	Aalto-yliopisto, www.aaltopro.fi
Terveydenhuollon Lean Workshop	2 päivää	Ei ilmoitettu	Lean Culture Oy, www.leanculture.fi
Lean-johtajakoulutus	20 päivää	8 500 €	Quality Knowhow Karjalainen Oy, www.qk-karjalainen.fi
Lean-toteuttajan koulutus	5 päivää	2 190 €	Quality Knowhow Karjalainen Oy, www.qk-karjalainen.fi
Lean Six Sigma Black Belt	24 päivää	9 800 €	Quality Knowhow Karjalainen Oy, www.qk-karjalainen.fi
Lean kahdessa päivässä	2 päivää	1 190 €	Laatukeskus Excellence Finland, www.laatukeskus.fi
Lean Six Sigma Black Belt	23 päivää	10 395 €	Laatukeskus Excellence Finland, www.laatukeskus.fi

Lean-johtamisfilosofiaa kouluttavia yrityksiä on paljon, ja kurssitarjontaa on hyvin erilaista. Taulukosta nähdään, kuinka koulutuksien kestot vaihtelevat lyhyestä kahden päivän koulutuksesta pitkään 24 päivän koulutukseen. Hinnoissakin on suurta vaihtelua. Halvin kurssi on kahden päivän kurssi ja maksaa 1 190 €. Kallein kurssi taas on 23 päivää kestävä ja 10 395 € maksava kokonaisuus.

4.4 Esimerkkejä Lean-menetelmän vaikutuksista

Lean-ajattelumallin käyttöönotosta on useita esimerkkejä maailmalta. Kuten kaikkien muutosten tekemisessä, myös Lean-johtamisfilosofian käyttöönotossa voidaan tehdä suuria virheitä. Tässä luvussa käydään läpi Suomessa ja muualla maailmassa tehtyjä

Lean-muutoksia organisaatioissa. Osa esimerkeistä näyttää, miten Leania ei missään nimessä tule ottaa käyttöön, ja osassa esimerkeissä näytetään, miten Leanin käyttöönotto oikein tehtynä voi parantaa organisaation toimintaa ja tehokkuutta.

Esimerkki Lean-tuotannon käyttöönoton epäonnistumisesta

Korealainen autovalmistaja Kia Motors, kuten monet muut korealaiset autonvalmistajat, kiinnostui 1990-luvulla Toyotan kehittämästä Lean-tuotannosta. 1990-luvun alkupuolella Kia Motors oli toiseksi suurin autovalmistaja Koreassa Hyundai Motor Companyn jälkeen 22 000 työntekijällä ja 3,6 miljardin dollarin vuotuisella liikevaihdolla. [Lansbury, Lee & Woo 2002.]

1990-luvun alkupuolella Kia Motorsin johto esitti uuden tuotantomenetelmän saadakseen parannettua tehokkuutta ja kilpailukykyä. Tarkoituksena oli ottaa käyttöön samanlainen Lean-tuotanto, joka Toyotalla oli käytössä. Kia Motors asensi suuren määrän tuotantorobotteja korvaamaan työntekijöitä, mutta tämä ei ollut toimiva innovaatio. Suurista investoinneista huolimatta Lean-tuotantoa ei saatu tuotua vanhoihin tehtaisiin kunnolla. Tämä heikensi johdon ja työntekijöiden ennestään tulehtuneita välejä. Työntekijät eivät halunneet kouluttautua ja kehittyä Lean-tuotantoon vaaditulla tavalla. Muita Leanin käyttöönottoa heikentäviä tekijöitä olivat henkilöstön huono palkitseminen ja puutteellinen arviointi. [Lansbury, Lee & Woo 2002.]

Huonon muutosjohtamisen, heikon henkilöstöhallinnan ja huonosti jalkautetun Lean-tuotannon seurauksena Kia Motors ajautui konkurssiin vuonna 1997. Vuonna 1998 konkurssiin menneen Kia Motorsin kauppaamiseksi tehtiin julkinen tarjouskilpailu. Tarjouskilpailun voittajaksi selviytyi Hyundai Motor Company. Tämä esimerkki Kia Motorsista kuvaa hyvin uusien teknologioiden ja henkilöstöhallinnon tärkeyttä Leanin käyttöönotossa ja tehtäessä muutosta organisaatiossa. [Lansbury, Lee & Woo 2002.]

Espoon toimeentulotukihakemusten käsittelyn nopeutus Lean-menetelmällä

Länsiväylä-lehdessä oli keskiviikkona 16.9.2015 kirjoitus siitä, kuinka Espoon kaupunki on saanut tehostettua toimeentulotukihakemusten käsittelyään. Siinä on käytetty hyväksi Toyotalta opittuja Lean-menetelmiä. [Nurmi 2015.]

Henkilökunta haki ajansäästöä etsimällä byrokraattisia hukkapaiikkoja, kuten turhaa kirjaamista ja päällekkäisiä töitä. Muutaman minuutin nopeutus hakuprosessin käsittelyyn tekee suuren helpotuksen, kun vuodessa käsitellään kymmeniä tuhansia hakemuksia. Käsittelyä myös korjattiin siten, että uudet asiakkaat saisivat päätöksen mahdollisimman nopeasti. Henkilökuntaa oli auttamassa tässä muutoksessa ulkopuolinen Lean-valmentaja. [Nurmi 2015.]

Tästä esimerkistä nähdään, kuinka Lean-menetelmillä ja katsomalla kokonaiskuvaa voidaan tehdä prosesseista tehokkaampia. Poistamalla hukan tekijöitä saadaan tehtyä enemmän hyödyllistä työtä. Keskittymällä uusiin asiakkaisiin ja hoitamalla heidän ensisijaiset tarpeensa nopeasti saadaan lisättyä virtaustehokkuutta.

Jorvin sairaalan läpimenoajan parannus

Jorvin sairaalassa Espoossa haluttiin nopeuttaa hoitoprosessia ja läpimenoaikaa. Päivystyksessä ruvettiin mittaamaan, kuinka kauan potilaan asiointi sairaalassa kestää. [Hammarsten 2015.]

Henkilöstön kanssa ruvettiin keksimään parannuksia hoitoprosessin kehittämiseksi. Viiikon mittaisessa Lean-projektissa, jonka tavoitteena oli lyhentää hoidon läpimenoaikaa, keksittiin yhteensä 24 parannuskohdetta. [Hammarsten 2015.]

Yksi oivallus tuli potilaskuljettajilta. Kuljetuksen tilaaminen ja potilaan kuljetuksen odottaminen ovat turhia toimintoja. Potilaan paluukuljetuskin voitaisiin liittää automaattisesti prosessiin. Kuljettaja voi myös samalla ajolla viedä potilaan ja tutkittavia näytteitä. [Hammarsten 2015.]

Jorvin sairaalan Lean-projektissa oli mukana Jorvin sairaalan henkilökunta ja prosessiin liittyvät ammattiryhmät sekä Lean-valmentaja. Prosesseja seurattiin asiakkaan kannalta ja määriteltiin toivottu lopputulos. Tämän jälkeen prosessista pyrittiin poistamaan kaikki hukan muodot. [Hammarsten 2015.]

Matinkylän terveysaseman jonon lyhentäminen

Matinkylän terveysasemalla Espoossa oli vielä vuoden 2015 talvena yli kahden kuukauden jono lääkärin vastaanotolle. Heinäkuuhun mennessä jonotusaika oli lyhentynyt viikkoon. [Murto 2015.]

Jonotusajan lyheneminen oli seurausta uusien työkäytäntöjen käyttöönottamisesta. Terveysaseman resursseja ei kasvatettu kyseisenä aikavälinä. Työnjakoa uusittiin ja työpäivien rakennetta selkiytettiin. Tämän lisäksi kokouksien määrää vähennettiin. [Murto 2015.]

Yksi lääke jononpurkuun oli se, että lääkärit voivat keskittyä vain yhteen asiaan työpäivän aikana. Heidän ei tarvitse liikkua fyysisesti paikasta toiseen, ja keskeytysten määrä vähenee. [Murto 2015.]

Matinkylän terveysasemalla nykyään kaikki päivystyspotilaatkin joutuvat varaamaan ajan. Tämän lisäksi mitataan tarkoin potilaiden määrää ja sitä, mitä potilaille tehdään. Luvut kerrotaan henkilökunnalle, ja ratkaisuja mietitään yhdessä. [Murto 2015.]

Matinkylän terveysaseman jonon purkaminen on oiva esimerkki siitä, miten Lean-opeilla voidaan tehdä parannuksia terveyssektorilla. Prosesseista voidaan poistaa paljon hukkaa, ja prosesseja voidaan selkeyttää, jotta kokonaiskuva olisi helpommin hahmotettavissa. Myös mittaamisella saadaan aikaan hyvää, mikäli mitataan oikeita asioita ja mitaustuloksia käydään läpi ja mietitään, mistä tulokset aiheutuvat.

Armilan sairaalan kuntoutuskeskuksen Lean-projekti

Armilan sairaalan kuntoutuskeskuksessa Lappeenrannassa käytiin Lean-filosofian avulla koko toiminta läpi. Kehitystyön tuloksena kuntoutujien hoitoaika lyheni, pitkäaikaiset kuntoutusjaksot vähentyivät ja asiakkaiden kuukauden kuluessa hoitojakson päättämisestä palaaminen väheni 66 prosenttia. Hoitojaksojen määrä kasvoi 12 prosenttia, mikä tarkoittaa, että samassa ajassa on hoidettu useampia asiakkaita. Lisäksi työntekijöiden työtyytyväisyys on parantunut ja heidän poissaolonsa ovat vähentyneet 8,5 prosenttia. [Kartano 2015.]

Armilassa henkilökunta kokoontui lukuisia kertoja työpajoissa ja sopi uusia käytäntöjä. Prosesseja mitattiin, ja jos kehitettävästä kohteesta ei ollut tarpeeksi tietoa, sitä kerättiin. Henkilökuntaa rohkaistiin pohtimaan uusia toimintatapoja, jotta hoito olisi sujuvampaa. Käytäntöjä vakioitiin, ja niitä muutettiin Leanin 5S-mallin mukaan. [Kartano 2015.]

Asiakas otettiin huomion keskipisteeksi. Kun asiakas saapui kuntoutukseen, hänelle määriteltiin heti kotiutumispäivä. Kuntoutuksessa ei tehty myöskään mitään, mikä ei ollut kuntoutujan oman tavoitteen kannalta kiinnostavaa. Asiakkaalle tuotettu arvo määritellään alku- ja loppuhaastattelussa, ja arvontuotantoa mitataan koko kuntoutuksen ajan. [Kartano 2015.]

Usein Leania sovelletaan vain jossain yhdessä toimenpiteessä tai tietyssä prosessissa. Tässä tapauksessa oli erinomaista, että koko kuntoutuskeskuksen toiminta otettiin Leanin kehityskohteeksi. [Kartano 2015.]

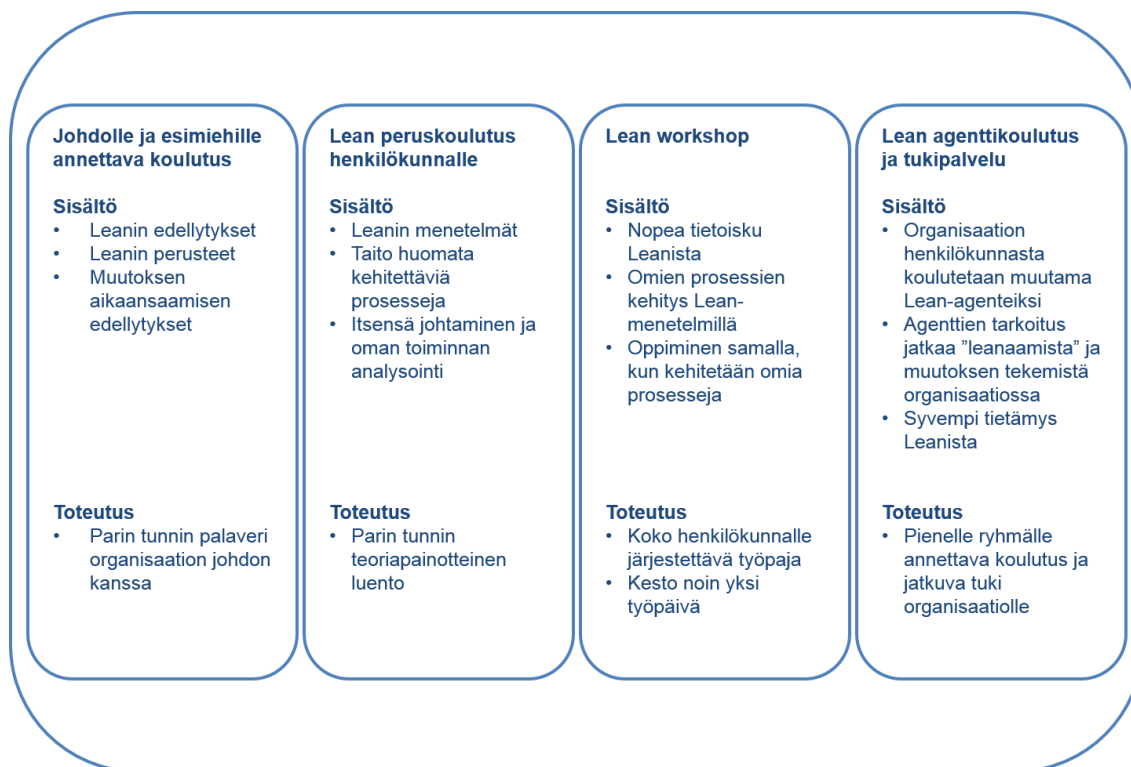
Kuten näistä esimerkeistä näkee, Lean-opit ovat nyt suosittuja terveyssektorilla. Terveyspalveluiden tarjoajat haluavat tehostaa toimintaansa, koska rahoitus on vähenevässä. Tämä myös lisää terveyspalveluille tarjottavaa Lean-tietämyksen määrää ja palveluntarjoajien määrää.

4.5 Metropolian Lean-koulutuspaketti

Ennen kuin Metropolian Lean-koulutusta pystytään tuotteistamaan, tulee perehtyä siihen, mitä palvelu sisältää. Metropolia on tarjonnut Lean-koulutukseen neljää erilaista muotoa. Niistä on hyvä tehdä selväksi, mitä eri osat pitävät sisällään ja mitä lisäarvoa ne antavat asiakkaalle. Koulutuksia tarjotaan asiakkaalle yhtenä pakettina, koska muutoksen aikaansaaminen on pitkä ja vaikea prosessi. Mikäli asiakas ei halua kaikkia osia palvelupaketista, voidaan siitä irrottaa osia tai tarjota vain esimerkiksi yhtä koulutustapa

Lean-koulutuksen tarkoituksena on antaa asiakkaalle työkaluja prosessien ja menetelmien parantamiseen. Tämänkaltaisen suuren muutoksen tekemiseen tarvitaan järjestelmällistä ja pitkäjänteistä työskentelyä. Luvussa 3.3 kävin läpi Kotterin kahdeksaa porrasta, joiden avulla onnistunut muutos organisaatiossa voidaan saada aikaan. Monet

vaiheista jäävät usein liian vähälle huomiolle tai jopa kokonaan huomiotta. Se voi aiheuttaa suuria ongelmia muutoksen aikaansaamisessa ja pahimmillaan johtaa täysin vääränlaisen muutoksen saamiseen. Metropolian on tarkoituksena olla asiakkaan tukena muutosta tehtäessä ja antaa asiakkaalle asiantuntevia ja analyyttisiä näkökulmia ulkopuolisen silmin. Tämän lisäksi on tarkoitus tarjota tukipalvelua, mikäli asiakkaalle tulee ongelmia muutoksen tekemisessä annettujen koulutusten jälkeen. Metropolian Lean-koulutuspakettia on kuvattu kuviossa 12.



Kuvio 12. Metropolian Lean-koulutuspaketti.

Lean-palvelupaketti sisältää neljä eri osaa, kuten kuviosta 12 voidaan nähdä. Koulutus-paketti koostuu organisaation johdolle annettavasta Lean-koulutuksesta, jossa käydään läpi edellytyksiä, jotta Lean-filosofiaa voidaan tuoda organisaation prosesseihin. Toisessa osassa annetaan Lean-peruskoulutusta henkilöstölle. Kolmas osa on työpaja, jossa kehitetään asiakkaan prosesseja ja pyritään antamaan henkilöstölle konkreettista hyötyä prosessin kehittämisellä. Neljäs vaihe on Lean-agenttien kouluttaminen ja tuen antaminen asiakkaalle.

Palvelupaketin osia voidaan tutkia niiden palvelutyypin ja palvelukanavien perusteella. Niitä voidaan sijoitella luvussa 3.5 esiteltyyn kuvioon 8. Johdon konsultointi sijoittuu kuvion vasempaan yläkulmaan, missä annetaan räätälöityä palvelua henkilökohtaisesti. Henkilökunnalle järjestettävä Lean-peruskoulutus on luonteeltaan standardia palvelua, jota tarjotaan yhden kouluttajan toimesta usealle henkilölle samanaikaisesti. Lean-workshop on asiakaskohtaista palvelua, jota annetaan konsulttimaisesti muutamalle henkilölle samanaikaisesti. Lean-agenttikoulutus ja tukipalvelu ovat myös luonteeltaan asiakaskohtaista palvelua, jota annetaan muutamalle henkilölle samanaikaisesti.

Johdon koulutuksessa on tarkoituksena antaa johdolle näkemystä siitä, mitä hyötyjä Lean-koulutuksesta on. Lisäksi annetaan johdolle selkeä kuva siitä, mitä edellytyksiä organisaatiolta vaaditaan, jotta muutoksen aikaansaaminen ja prosessien ”leenaaminen” onnistuisi. Koulutus pidetään palaverina organisaation johdon kanssa, ja aikaa kuluu todennäköisesti muutamia tunteja. Lean-koulutus ja muutos on aina hyvä aloittaa organisaation yläpäästä. Jos koulutus aloitetaan henkilöstöstä, todennäköisesti johto ja esimiehet vesittäisivät haetun muutoksen, koska he eivät ymmärrä, mitä muutoksessa haetaan ja vaaditaan. Tämä koulutuksen osa on tärkeä, koska siinä luodaan organisaation johdolle ymmärrys siitä, miten parannukset ja muutos aiotaan saada aikaan ja miten heidän tulee toimia, jotta se onnistuisi mahdollisimman hyvin.

Henkilöstön peruskoulutuksessa on tarkoituksena antaa ensimmäinen kosketus Lean-ajattelutapaan. Siinä käydään läpi erilaisia menetelmiä, joita Lean sisältää, ja pyritään saamaan henkilökunta ymmärtämään, miten se voi parantaa omaa työtapaansa. Tarkoituksena on herätellä henkilökuntaa huomaamaan, miten prosesseja voitaisiin kehittää. Tämä koulutuspaketin osa vaikuttaa siihen, että henkilökunta saa ensimmäiset prosessikehityksen työkalut ja oppii näkemään parannettavia prosesseja.

Lean workshopissa on tarkoitus pureutua asiakkaan omiin prosesseihin ja pyrkiä parantamaan niitä Lean-menetelmin. Oletuksena on, että henkilökunnalle ja johdolle on annettu jo peruskoulutus ja he tietävät, mitä Lean tarkoittaa. Workshopin alkuun annetaan nopea tietoisuus kertauksena aiheesta, jotta henkilökunta muistaa taas, mistä on kyse. Peruskoulutuksen avulla henkilökunta on jo oppinut huomaamaan kehitettäviä prosesseja, ja tässä vaiheessa niihin on tarkoitus pureutua. Henkilökunnalta kerätään tietoa ongelmallisiksi koetuista prosesseista, ja prosessit käydään läpi Leanin menetelmin ja

niihin keksitään parannuksia. Tässä vaiheessa asiakkaalle on tarkoitus jo saada konkreettista hyötyä koulutuksesta ja saada sen prosesseja tehokkaammiksi ja hukkaa poistettua.

Neljännessä osassa pyritään kouluttamaan organisaation henkilökunnasta muutamia halukkaita Lean-agenteiksi, jotka jatkavat prosessien kehittämistä, sekä viemään Lean-osaamista seuraavalle tasolle. Heidän tehtävänä on seurata jo ”leanattujen” prosessien kehitystä luvussa 3.4 esitellyn PDCA-syklin avulla. Tämän lisäksi he pitävät silmällä, ettei jo aikaansaatu muutos haihdu pois, kun vanhat rutiinit tahtovat tulla läpi työnteossa. Metropolian on tarkoitus myös tarjota organisaatiolle jatkuvaa tukea, mikäli siihen tulee tarvetta. Tämä voi olla tarpeen esimerkiksi, jos saatu muutos alkaa karata ja vanhat käytännöt alkavat taas esiintyä.

Näiden osien lisäksi Metropolian on myös hyvä keksiä lisää erilaisia koulutustapoja. Näin voidaan tarjota eri asiakkaille valmiita moduuleja, joista he voivat räätälöidä omien tarpeidensa mukaan erilaisen koulutuspaketin.

4.6 Metropolian Lean-koulutuksen tuotteistus

Kun palvelun sisältö on paremmin määritelty, sitä voi pyrkiä tuotteistamaan. Luvussa 3.5 kävin läpi, kuinka Parantaisen (2007, s. 25) mielestä huonosti tuotteistetun palvelun tunnistaa siitä, että palveluntuottaja ei osaa kertoa, mitä palvelu sisältää, kuka palvelusta vastaa tai mitä palvelu maksaa. Palvelun sisältöä on määritelty edellisessä luvussa, joten tässä luvussa keskitytään pääosin hinnan määrittelyyn vaikuttaviin tekijöihin.

Palvelutuotteelle tarvitaan siis henkilö, joka vastaa siitä. Tämä tarkoittaa, että täytyy olla selvillä, kuka on vastuussa palvelun kehityksestä ja sen hinnoittelusta. Jos kukaan ei vastaa tuotteen sisällöstä ja kehityksestä, todennäköisesti tuote ei ole kovinkaan hyvä. Metropoliankin on siis välttämätöntä määritellä henkilö, joka on vastuussa palvelukokonaisisuuden sisällöstä ja kehityksestä.

Metropolian Lean-koulutusta tuotteistettaessa on hyvä palata luvussa 3.5 esitettyihin tuotteistamisen oppeihin. Parantainen (2007, s. 37) antaa tuotteistamiseen keinoja, joilla

saadaan palvelutuotteelle parempaa katetta. Nämä keinot on hyvä huomioida, kun hinnoitellaan palvelutuotteita. Luvussa 3.5 esitellyssä kuviossa 7 on kuvattu näitä keinoja joilla saadaan palvelulle enemmän katetta.

Palvelun katteen nostaminen tehdään kahdella eri tavalla, tuottojen kasvattamisella ja kulujen pienentämisellä. Tuottoja voidaan kasvattaa helpottamalla asiakkaan ostamista ja hankkimalla epäreilu ylivoima. Kuluja taas voidaan pienentää tuottamalla palvelutuetta halvemmalla ja käynnistämällä niin sanottu hittitehdas.

Ostamisen helpottamiseksi täytyy palveluntarjoajan erottua kilpailijoista ja paketoita kokonaisuuksia. Tässä Metropolian on hyvä katsoa kilpailija-analyysia ja miettiä, mikä erottaa sen muista Lean-koulutuksia tarjoavista tahoista ja miksi asiakkaan tulisi ostaa juuri Metropolian koulutuspaketti. Kokonaisuuksia on myös hyvä paketoita, ja tästä esimerkkinä voidaan pitää kaikkien koulutuksen osien myymistä yhtenä palvelukokonaisuutena.

Epäreilun ylivoiman rakentaminen sisältää monopolin pelaamisen, törkeän lupauksen antamisen ja hyvän tarinan kehittämisen. Monopolin pelaaminen tarkoittaa, että pystytään erottautumaan kilpailijoista niin hyvin, että kukaan muu ei pysty tarjoamaan samaa palvelua. Tässä Metropolialla on hyvä jalansija asiakkaalle räätälöidyissä Lean workshoppeissa. Tällä hetkellä muut toimijat eivät mainosta eivätkä tarjoa asiakkaalle henkilökohtaisesti räätälöityä työpajaa, jossa pureudutaan asiakkaan ongelmakohtiin ja prosesseihin.

Metropolian tulee myös määrittää Lean-koulutukselle jokin törkeä lupaus. Törkeää lupaus käytetään markkinoinnissa, ja sillä on tarkoitus saada asiakkaan huomio ja kiinnostus heräämään. Törkeässä lupauksessa tulee antaa jotain, mitä muut palveluntarjoajat eivät uskalla luvata. Hyvän lupauksen tulee olla myös helposti mitattavissa. Kun tämä lupaus on saatu myytyä asiakkaalle, tulee Metropolian yrittää lunastaa lupaus. Lupauksen antaminen saa myös Metropolian henkilöstön työskentelemään enemmän, jotta lupaus saataisiin lunastettua.

Metropolian myös kannattaa kehitellä jokin hyvä ja houkutteleva tarina palvelutuotteilleen. Esimerkiksi kun Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveyssektorille myydään Lean-koulutusta, on hyvä käyttää hyödyksi Metropolian osaamista tekniikan alalla sekä sosiaali- ja terveystaloudella. Metropolia kouluttaa insinöörejä, ja muun muassa tuotantotalouden

koulutusohjelmassa käydään läpi paljon Lean-filosofiaa. Tämän lisäksi Metropolia kouluttaa esimerkiksi sairaanhoitajia. Tällaista monialaista osaamista kannattaa hyödyntää, kun markkinoidaan asiakkaalle koulutusta ja osaamista.

Kulujen vähentämisessä oleellista on pystyä myymään edullisesti. Edullisesti myyminen tarkoittaa, että tuotteesta tehdään helposti markkinoitava, se hinnoitellaan kannattavasti ja sitä pyritään massaräätälöimään. Palvelutuotteen kustannuksia saadaan laskettua huomattavasti, kun sitä on helppo markkinoida ja voidaan tuottaa räätälöityä palvelua joutumatta kehittämään koko tuotetta uusiksi.

Markkinoinnin helpottamiseksi tuotteistamisessa keskitytään palvelun sisällön määrittämiseen. Palvelun sisällön tulee olla selvä ja asiakkaan saama hyöty palvelusta tulee olla määritetty. Tämän lisäksi markkinoinnissa helpottaa tuotteelle asetettu selkeä hinta. Hinnan tulee olla mahdollisimman edullinen asiakkaalle, ja hyvin tuotteistetun palvelun kustannuksien tulisi olla edulliset. Jotta palvelusta saataisiin kunnollista katetta, mutta se olisi kuitenkin asiakkaalle edullinen vaihtoehto, tulee palvelu tuotteistaa tehokkaaksi. Palvelun tulee olla helposti monistettava ja sitä pitää pystyä muokkaamaan asiakkaan tarpeiden mukaan helposti ja ilman suuria lisäkustannuksia.

Jotta palvelun räätälöiminen asiakkaan tarpeisiin ei olisi liian vaikeaa ja kallista, tulee palvelua massaräätälöidä. Tällä tarkoitetaan, että palveluun on olemassa valmiita ratkaisumalleja, mutta niitä voidaan hieman muokata asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Asiakas saa juuri tarpeisiinsa vastaavan ratkaisun, mutta palvelu koostuu etukäteen määritellyistä moduuleista. Tämä on paljon kustannustehokkaampi tapa räätälöidä palvelu asiakkaan tarpeisiin, kuin rakentaa palvelu aina alusta. Metropoliankin kannattaa rakentaa erilaisia moduuleja, joista sen palvelutuote koostuu. Lean-koulutukseen kuuluu erityyppisiä koulutustilaisuuksia ja -tapoja. Niistä asiakas voi valita itselleen sopivat koulutustavat ja rakentaa itselleen räätälöidyn ratkaisun.

Räätälöiminen asiakkaan tarpeisiin voi myös tarkoittaa tässä tapauksessa tapaa, jolla koulutusta pidetään. Luvussa 3.6 esitellyssä DiSC-mallissa näytettiin, kuinka ihmiset ovat erilaisia. Sen mukaan on hyvä myös räätälöidä kouluttajan opetustyyli vastaamaan enemmän asiakkaan tarpeita. DiSC-malli antaa hyvän pohjan sille, miten erilaisten ihmisten kanssa tulisi hyvin toimeen.

Viimeinen vaihe palvelun tuotteistukseen on käynnistää hittitehdas. Tässä vaiheessa kehitetään palvelua ketterin menetelmin, monistetaan palvelua kuin tuotetta ja johdetaan palvelutuotantoa formaatin avulla.

Palvelun kehittämistä ketterästi on se, että palveluun voidaan tehdä helposti muutoksia ja parannuksia. On lähes mahdotonta onnistua tekemään juuri oikeanlainen palvelupaketti ensimmäisellä kerralla. Tämän takia on hyvä pystyä kehittämään palvelua nopeasti ja edullisesti. Kokeileminen on lähes ainoa keino saada selville, onko palvelutuote toimiva vai ei. Tämän takia epäonnistumisen on hyvä olla nopeaa ja mahdollisimman edullista. Epäonnistuneita palvelutuotteita on hyvä seurata ja kehittää, kunnes todellinen hittipalvelu löytyy. Palvelun kehittämiseksi Metropolia kerää asiakkailtaan palautetta ja pyrkii parantamaan omia koulutustilaisuuksiaan enemmän asiakkaan mieltymyksiä palveleviksi.

Hyvin tuotteistettu palvelu alkaa muistuttaa ominaisuuksiltaan tuotetta. Kun palvelu on saatu tuotteistettua hyvin, sitä tulee alkaa monistaa tuotteen tapaan. Tässä tarkoitetaan sitä, että palvelu on niin selkeää, että sitä voi tuottaa muutkin osaavat henkilöt. Metropolia pyrkiikin saamaan standardisoitua koulutuksia sellaiseen muotoon, että useat Metropolian työntekijät voisivat tarjota koulutuksia eri asiakkaille. Konseptin tulisi olla niin selkeä, että kuka tahansa ammattitaitoinen henkilö voisi tarjota asiakkaalle samaa palvelua. Tämä antaisi sen edun, että koulutukset eivät olisi riippuvaisia ja sidottuja tiettyihin henkilöihin, vaan palvelua voisivat tarjota useat eri henkilöt.

Viimeinen vaihe on johtaa palvelutuotantoa formaatin avulla. Formaatti antaa selkeät kehykset palvelutuotteelle. Formaatin avulla saadaan säännöt yhteiseen tekemiseen. Tämä tarkoittaa, että yksilöt, jotka tuottavat palvelua, pystyvät tarjoamaan samaa palvelua, koska he noudattavat tiettyä formaattia. Formaatin on hyvä olla niin vahva ja joustava, että sen avulla voidaan palvella asiakkaiden ongelmia nopeasti valmiilla ratkaisuilla ja räätälöimällä palvelua asiakkaan mieltymysten mukaan. Formaatti tekee johtamisesta selkeämpää ja tavoitteellista.

5 Yhteenveto

Lean-koulutus on todella suosittua. Sitä tarjoavat hyvin monet konsulttiorganisaatiot ja korkeakoulut. Monet tahot myös pyrkivät tarjoamaan sosiaali- ja terveyssektorille Lean-

koulutusta. Metropolia Ammattikorkeakoulu on tässä suhteessa hyvässä asemassa suhteessa kilpailijoihin, koska sillä on suuri asiakas Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveyssektorissa.

Kun Metropolia Ammattikorkeakoulu tarjoaa Lean-koulutusta, sen tulee perehtyä hyvin siihen, minkälaisilla menetelmillä asiakas haluaa ja tarvitsee koulutusta. Koulutusta ei voi tarjota eri aloille ja eri asiakkaille täysin samalla kaavalla, vaan koulutustapoja ja koulutuksen sisältöjä pitää pystyä räätälöimään asiakkaan tarpeisiin. Koulutustapoja räätälöidessä voi myös ottaa huomioon DiSC-mallin näyttämät erilaiset persoonallisuudet ja hyödyntää sitä, jotta asiakkaan kanssa tultaisiin paremmin toimeen.

Lean-koulutuksessa pyritään muuttamaan asiakkaan organisaatiota ja parantamaan sen prosesseja. Resurssitehokkuuden sijaan tulisi huomio siirtää asiakkaan tarpeisiin ja virtauksen lisäämiseen. Muutoksen aikaansaamiseksi tulee asiakkaalle tähdentää, mitä muutoksen aikaansaaminen edellyttää. Tässä on hyvä käydä läpi Kotterin kahdeksaa porrasta ja Galbraithin tähtimallia.

Jotta prosesseja saataisiin parannettua ja jatkuvaa kehitystä saataisiin aikaiseksi, tulee asiakkaalle esitellä Demingin kehittämä PDCA-sykli. Sitä käyttämällä prosessien kehittämisestä tulee selkeämpää ja järjestelmällisempää. Tämän syklin käyttäminen helpottaa prosessin kehitystä, ja sen avulla prosessin kehityksestä tulee jatkuvaa. Tämän menetelmän avulla pitäisi muistaa seurata prosessia ja kehittää sitä jatkuvasti.

Jotta Lean-koulutusta voitaisiin tuotteistaa, tulee koulutuksen sisällön olla selvillä. Tässä työssä on esitelty Metropolian käyttämiä koulutusmenetelmiä ja kuvattu niiden sisältöä. Metropolia on tarjonnut neljän eri koulutusmenetelmän pakettia. Nämä menetelmät ovat organisaation johdolle annettava Lean-koulutus, organisaation henkilöstölle annettava Lean-koulutus, Lean-työpajat ja Lean-agenttikoulutus. Jokaisella koulutuksella on erilainen sisältö, ja näiden neljän eri koulutuksen avulla pyritään saamaan aikaan muutosta ja parannusta organisaatiossa.

Metropolian Lean-koulutusta pyritään tuotteistamaan sitomalla erilaiset koulutukset yhdeksi paketiksi. Tarkoituksena on myydä asiakkaille pakettia kokonaisuutena, mutta sitä voidaan myös räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan. Paketista voidaan irrottaa osia tai tarjota vaikka vain yhtä koulutustapaa. Myös koulutuksien sisältöä voidaan räätälöidä

asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tämän lisäksi Metropolian tulee kehittää uusia koulutustapoja, jotta asiakas voisi valita suuremmasta määrästä valmiita koulutuspaketteja omien tarpeidensa mukaisen koulutuskokonaisuuden.

Jotta palvelu olisi hyvin tuotteistettu, tulee palveluntarjoajan olla tietoinen siitä, mitä palvelu sisältää, mitä palvelu maksaa ja kuka on vastuussa palvelusta. Metropolian tulee kehittää palvelun sisältö, jota tässä työssä on kuvattu. Lisäksi Metropolian täytyy määrittää henkilö, joka on vastuussa palvelun kehityksestä. Lean-koulutukselle pitää myös määrittää selkeä hinta.

Tuotteistamalla myös pyritään saamaan suurempaa katetta tarjotulle palvelulle. Suurempaa katetta voidaan saada kahdella eri tavalla, lisäämällä tuottoja tai vähentämällä kuluja. Tuottoja voidaan pyrkiä lisäämään muun muassa helpottamalla ostamista ja erottautumalla hyvin kilpailijoista. Kuluja voidaan vähentää helpottamalla tuotteen myyntiä ja markkinointia, massaräätälöimällä palvelua ja monistamalla palvelua kuin tuotetta.

Metropolian kannattaa antaa asiakkaalle kunnianhimoisia lupauksia, jotka varmasti saavat asiakkaan mielenkiinnon heräämään. Kun asiakkaan mielenkiinto on saatu herätettyä, on palvelu helppoa myydä. Kun palvelu on saatu myytyä, tulee myös lupaus saada lunastetuksi. Tässä saadaan henkilökunnalle selkeitä ja kunnianhimoisia tavoitteita, joita saada aikaiseksi, jotta asiakas saataisiin tyytyväiseksi.

Jatkokehityssuuntia

Tässä insinööriyössä on vasta aloitettu Metropolian Lean-koulutuksen tuotteistus. Tuotteistamisen prosessi ei ole missään nimessä vielä valmis tämän työn jälkeen, vaan aiheesta jää vielä runsaasti jatkokehityksiä.

Yksi tuotteistuksen tärkeimpiä osa-alueita on hinnan määrittäminen. Tässä työssä ei ole puututtu tähän alueeseen ollenkaan, koska sen tekemiseen tulisi tehdä tarkat kustannuslaskelmat. Tässä voisi olla hyvä lopputyöaihe joko insinööriopiskelijalle tai liiketalouden opiskelijalle.

Metropolian Lean-koulutukseen tulisi myös kehittää uusia menetelmiä. Uusien menetelmien kehittämiseen voidaan käyttää enemmän resursseja, ja siinä voisi olla yksi jatkokehityssuunta. Tämänkaltaisen palvelutuotteen kehittämisprojekti voisi olla hyvä insinöörityöaihe vaikka tuotantotalouden insinööriopiskelijalle.

Yksi jatkokehityssuunta olisi luoda Metropolialle ohje siihen, miten Lean-koulutusta annettaisiin. Tämä ohje olisi hyvin yksityiskohtainen selostus siitä, miten koulutus tapahtuu. Se tulisi dokumentoida niin hyvin, että ohjeen luettuaan kaikki pätevät henkilöt pystyisivät tarjoamaan samaa koulutuspalvelua Metropolian asiakkaille.

Lähteet

Denning, Steve. 2011. Why Lean Programs Fail -- Where Toyota Succeeds: A New Culture of Learning. Forbes. <<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/02/05/why-lean-programs-fail-where-toyota-succeeds-a-new-culture-of-learning/>> 5.2.2011. Luettu 7.10.2015.

Edwards, Sian. 2015. A guide to the 5S lean production method for occupational health and safety. Occupational Health. February 2015, Issue 67.

Elinvoimaisen työelämän rakentaja. 2015. Verkkodokumentti. Metropolia Ammattikorkeakoulu. <http://www.e-julkaisu.fi/metropolia/yleisesite/pdf/metropolia_yleisesite_2015_v02.pdf> Luettu 22.9.2015.

Galbraith Jay R. 2015. The Star Model. Verkkodokumentti. Galbraith Management Consultants <<http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>> Luettu 10.9.2015

Hammarsten, Heidi. 2015. Hukka pois sairaaloista, katse asiakkaaseen. Talouselämä. <<http://www.talouselama.fi/uutiset/hukka-pois-sairaaloista-katse-asiakkaaseen-3475658>> 27.8.2015. Luettu 9.10.2015.

IASSC. 2015. Verkkodokumentti. International Association for Six Sigma Certification. <<http://www.iassc.org/>> Luettu 6.10.2015.

Jaakkola Elina, Orava Markus, Varjonen Virpi. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. Tekes.

Kartano, Juha. 2015. Lean lähtee työntekijöistä. Hoiva & Terveys - Julkinen sektori. <<http://www.hoivajaterveys.fi/uutisarkisto/hoiva--terveys/2015/9/24/lean-lahtee-tyontekijoista/>> 24.9.2015. Luettu 9.10.2015.

Kotter, John P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fails. Harvard Business Review March-April 1995.

Kotter, John P. 1996. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Lansbury, Russel D., Lee, Byoung-Hoon, Woo, Seoghun. 2002. Technology, Human Resources and International Competitiveness in the Korean Auto Industry. Conference on Science, Technology and Innovation JF Kennedy School of Government, Harvard University 23-24 September 2002. <http://www.cid.harvard.edu/archive/bio-tech/events/sti_conf/lansbury090902.pdf> Luettu 8.10.2015.

Lean -johtajakoulutus. 2015. Verkkodokumentti. Quality Knowhow Karjalainen Oy. <<http://www.qk-karjalainen.fi/fi/kalenteri/leanjohtaja>> Luettu 6.10.2015.

Lean kahdessa päivässä. 2015. Verkkodokumentti. Laatukeskus Excellence Finland. <<http://kauppa.laatukeskus.fi/kauppa/tuoteinfo.xhtml?lotId=8601>> Luettu 6.10.2015.

Lean -toteuttajan koulutus. 2015. Verkkodokumentti. Quality Knowhow Karjalainen Oy. <<http://www.qk-karjalainen.fi/fi/kalenteri/lean-toteuttaja>> Luettu 6.10.2015.

Metropolia Ammattikorkeakoulu - Yhteisö, uudistaja ja kumppani. 2015. Verkkodokumentti. Metropolia Ammattikorkeakoulu. <<http://www.metropolia.fi/tietoa-metropolia-asta/>> Luettu 22.9.2015.

Metropolian vuosikatsaus 2014. 2015. Verkkodokumentti. Metropolia Ammattikorkeakoulu. <<http://www.metropolia.fi/tietoa-metropolia-asta/vuosikatsaus-2014/>> Luettu 22.9.2015.

MLP 2014. DiSC Classic 1.0 -analyysiraportti Eetu Porkosta 10.9.2014. MLP Modular Learning processes.

Modig Niklas, Åhlström Pär. 2013. Tätä on Lean. Tukholma: Rheologica Publishing.

Murto, Roosa. 2015. Lääkärijono, joka katosi – Espoo lyhensi odotusajan kuukausista viikkoon. Helsingin Sanomat. Kaupunki, 3.9.2015. <<http://www.hs.fi/kaupunki/a1441169687278?jako=dfaa95a845290d590092cc6d9ed18a1f&ref=og-url>> luettu 9.10.2015

Nurmi, Klaus. 2015. Tukijono lyheni autotehtaan opeilla. 2015. Länsiväylä. 16.9.2015. <<http://www.lansivayla.fi/artikkeli/318627-toimeentulotuen-jonot-lyhenivat-autotehtaan-opeilla>> Luettu 9.10.2015

Parantainen, Jari. 2007. Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum Media.

Parantainen Jari. 2009. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Ediste.

Plan-Do-Check-Act (PDCA). 2015. Verkkodokumentti. Mind Tools Ltd. <https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm> Luettu 2.10.2015.

Putkiranta Antero. 2013. Tuotantostrategia. Luentomateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Starttipaketti Lean-johtamiseen Terveysthuollossa. 2015. Verkkodokumentti. Aalto University Executive Education Oy Aalto PRO. <<http://www.aaltopro.fi/ohjelma/palveluorganisaation-starttipaketti-lean-johtamiseen>> Luettu 5.10.2015.

Terveysthuollon Lean-muutosagentti. 2015. Verkkodokumentti. Aalto University Executive Education Oy Aalto PRO. <<http://www.aaltopro.fi/ohjelma/terveydenhuollon-lean-muutosagentti>> Luettu 5.10.2015.

Terveystenhuollon Lean Workshop. 2015. Verkkodokumentti. Professio Training.
<<http://www.professio.fi/tapahtumat/training/terveydenhuollon+lean+workshop/a2266550>> Luettu 5.10.2015.

The PDSA Cycle. 2015. Verkkodokumentti. The W. Edwards Deming Institute.
<<https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>> Luettu 2.10.2015.